

رأس المال البشري
بالمكتبات الجامعية

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث
للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية
إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم
٢٠١٩

مقدمة

تزداد أهمية الإدارة في المؤسسات، بزيادة مجالات الأنشطة البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخري، ومع ما تحدثه التطورات التقنية في عالم الإدارة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات، أصبح علي القائمين بأعمال الإدارة أن يعملوا علي التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وان يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، وتأثيرها علي الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات والأفراد ضمن بيئة ديناميكية متغيرة.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمكتبة أن تحقق فيها ميزة تنافسية هي الموارد البشرية و التي تعتبر أهم مواردها ؛ و يعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية أن تكون هذه الأخيرة أكثر مهارة، كفاءة، و قدرة و معرفة، و التزاما.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في أنماط العمل بالمكتبات الجامعية، وتنوعت أهدافها، مما دعي إلي تطوير النظم الإدارية التي تحكم العمل بها.

وعلى الرغم من كثرة الأبحاث و الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب و الباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي " أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم .

الفصل الأول : إدارة المكتبات الجامعية

١- تقديم:

إذا قلنا أن الجامعة مثلث أضلاعه الطالب والأستاذ والكتاب، أصبنا كبد الحقيقة – ما دام الكتاب المقصود هو ثروة مصادر المعلومات التي يمكن أن توفرها المكتبة لا ما يسمي (بالكتاب المقرر) ونضيف إلي ذلك المكتبة الجامعية هي الضلع الذي لا يمكن بدونه أن يكون طالب أو أستاذ؛ فكل منهما مدين للمكتبة.

وإذا قلنا أن المكتبة الجامعية بمثابة القلب بالنسبة للمجتمع الأكاديمي، فإننا لا نتجاوز الحقيقة، ونضيف أيضا أنها – في ظل مقومات المشابكة الراهنة- تمثل القلب والأوعية الدموية أيضا، وكما نعلم فان وظائف المكتبة الجامعية ترتبط ارتباطا وثيقا بوظائف الجامعة الثلاث، وهي التعليم، والبحث وتنمية المعرفة البشرية، وتنمية المجتمع، والمكتبة هي السند الأساس للجامعة في النهوض بهذه الوظائف[١]

والاستجابة لكل ما يطرأ علي المجتمع من تغيرات جزء من طبيعة المكتبة الأكاديمية كمؤسسة شأنها في ذلك شأن غيرها من المكتبات النوعية، وتمر المكتبات بكل أنواعها بمرحلة تحول جوهري، استجابة للتطورات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها عالم اليوم[٢]

ومفتاح استعداد المكتبات للمستقبل، هو الرغبة في التغيير، وأن تكون المكتبات ايجابية لا سلبية، وأن يكون تركيزها علي الإمداد بالمعلومات لا اختزانها، كما ينبغي أن يكون تقييم المكتبات بناء علي ما تقدمه من خدمات، لا بناء علي ما تملكه من مقتنيات[٣]

إن المكتبات كمؤسسات ومبان سوف تظل قائمة، إلا أن دورها سوف يتغير بشكل ما، فقد لا تصبح المكان الذي يؤمه المستفيدون، وإنما المصدر الذي يمكن الإفادة منه عن بعد. ولكي تظل المكتبات ومرافق المعلومات قادرة علي الاضطلاع بدورها الحيوي والدفاع عن وجودها في مواجهة التحديات أيا كانت طبيعتها أو مصدرها، علي القائمين علي أمرها شحذ الأذهان وتمهيد السبيل أمام الحريصين علي استشراف آفاق المستقبل بوجه عام، من المهتمين بالمعلومات في نظام الاتصال، وخاصة في هذه الحقبة الزمنية الفاصلة في تحديد مصير المكتبات في البيئة الافتراضية، فمستقبل المكتبات ليس ملكا للمكتبيين وحدهم. [٤]

وتحتل وظيفة الإدارة مكان الصدارة في المؤسسات، إذ أن نجاح وكفاءة العمل بالمؤسسات يعتمد علي فعالية الإدارة في القيام بالمهام المنوطة بها، وتوجيه مختلف الجهود نحو الاستغلال الأمثل للموارد، ولهذا كان الاهتمام بدراسة هذه الوظيفة والعمل علي ترقيتها من أكبر المسائل المطروحة في الفكر الإداري.[٥]

والإدارة عملية مستمرة وتلقائية، في بنية العلاقات الإنسانية، وقد أصبحت في العصر الحديث علما مستقلا، وعملية منظمة تستند إلي مفاهيم وأساليب علمية تستهدف دعم التفاعل الإيجابي بين الإنسان وبيئة العمل، من أجل تحقيق أهداف وحاجات ومصالح الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك من خلال تفعيل وظائف الإدارة الرئيسية، التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وتحتاج كل منظمة أو مؤسسة إلي إدارة واعية، تعمل علي تنظيم أنشطتها، وتنسيق جهودها، لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، كما تحتاج إلي تنظيم بنائها علي صورة تمكنها من تحقيق هذه الأهداف.

---

[١] - حشمت قاسم. المكتبات الأكاديمية: مجتمعها وأهدافها وإدارتها.- نشت في مجلة مكتبة الملك فهد. مج ٧، ع ١، المحرم- جمادي الآخرة، ١٤٢٢هـ/ ابريل- سبتمبر ٢٠٠١م.

[٢] - حشمت قاسم. المكتبات الأكاديمية: مجتمعها وأهدافها وإدارتها.- نشت في مجلة مكتبة الملك فهد. مج ٧، ع ١، المحرم- جمادي الآخرة، ١٤٢٢هـ/ ابريل- سبتمبر ٢٠٠١م.

[٣] - حشمت قاسم. المكتبات والمستقبل- مقالات حول المكتبة في القرن الحادي والعشرين. نشرت في . دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، س١، ع١، يناير ١٩٩٦. ص. ص ٢٠٥- ٢١٦.

[٤] - حشمت قاسم. المكتبات والمستقبل- مقالات حول المكتبة في القرن الحادي والعشرين. نشرت في . دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، س١، ع١، يناير ١٩٩٦. ص. ص ٢٠٥- ٢١٦.

[٥]- ربحي مصطفي عليان. اسس الإدارة المعاصرة.- طع.- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١٢.

و تزداد أهمية الإدارة في المؤسسات، بزيادة مجالات الأنشطة البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخري، ومع ما تحدثه التطورات التقنية في عالم الإدارة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات، أصبح علي القائمين بأعمال الإدارة أن يعملوا علي التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وان يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، وتأثيرها علي الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات والأفراد ضمن بيئة ديناميكية متغيرة.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمكتبة أن تحقق فيها ميزة تنافسية هي الموارد البشرية و التي تعتبر أهم مواردها ؛ و يعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية أن تكون هذه الأخيرة أكثر مهارة، كفاءة، و قدرة و معرفة، و التزاما.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في أنماط العمل بالمكتبات الجامعية، وتنوعت أهدافها، مما دعي إلي تطوير النظم الإدارية التي تحكم العمل بها.

٢- تعريف الإدارة :

تعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة و كل فرد من الأفراد، و تعالج جانباً من أهم جوانب الحياة، وهو تحقيق الأهداف و الغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطا "عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلي هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة.[٦]

والإدارة هي " ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد علي كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها".[٧]

والإدارة نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ، ويعمل علي تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة والاعتبارات المستخلصة منها، وتعرف الإدارة بأنها" نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفى ظل ظروف خارجية محيطة" "[٨]

كما تعرف الإدارة بأنها " كافّة الجهود الذهنية المرسومة و المستمرة لمجموعة من الأفراد التي تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية و المادية للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال و نجاحها، و كذلك يشبع حاجات و رغبات جماهيرها في الداخل و الخارج[٩]

ويمكن للباحث تبني التعريف التالي لعلم الإدارة: " عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه الجهود البشرية، لتحقيق أهداف معينة بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة"[١٠].

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن أن نحدد عناصر العملية الإدارية في ثلاث نقاط هي:-

١- العنصر البشري.
٢- الموارد.
٣- السياسات والقواعد واللوائح المكتوبة وغير المكتوبة.

---

[٦]- علي منصور . مبادئ الادارة: اسس ومفاهيم.- القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩.ص ٢١.

[٧] -عبد الله محمد عبد الرحمن. ادارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية.- الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠١ .ص ١٧.

[٨]- حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية.- القاهرة: دار غريب للطباعة، ١٩٩٤.ص ٢٩.

[٩] - المصري، محمد عصام . أساسيات العملية الإدارية.- القاهرة : مكتبة عين شمس للطباعة و النشرو التوزيع ،1985 .ص ١٢

[١٠]- عمر سعيد، واخ.. مبادئ الادارة الحديثة.- عمان: مكتبة دار الثقافة، ١٩٩١. ص ٩.

وعلي ذلك فان الادارة العلمية للمكتبات تعتمد علي :- [١١]
١- تحديد وتشخيص أهداف المكتبة.
٢- التنظيم الاداري للمؤسسة الأم.
٣- معايير التوظيف، ومدي استخدام العدد المناسب والمؤهل للتوظيف بالمكتبة.
٤- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة.
٥- توفير الميزانية الكافية.

٣- مستويات الادارة:

لقد تعارف الفكر الإداري علي تقسيم الادارة الي المستويات التالية:-
- **مستوى الإدارة العليا**: ويهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخطة العامة للمنظمة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.
- **مستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية**: وهى تلك التى تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة المباشرة والتى يقع على عاتقها عبء الاتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمى إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة ، ومتابعة ذلك، ووضع الإدارة العليا فى حالة وضوح ومعرفة.
- **مستوى الإدارة المباشرة** : وهى التى تضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل ، ثم تقوم بالإشراف المباشر عليها ومتابعة تنفيذها ورفع تقارير الإنجاز للمستويات التى تعلوها.
ولا شك أن ما تقوم به هذه المستويات الثلاث من أعباء تعتبر متكاملة وليست متناقضة، وحتى تقوم بما يجب عليها يجب أن يتوافر فى شاغل كل منها مهارات معينة تختلف بالطبع من مستوى لآخر [١٢]

٤- أهمية الادارة :

الإدارة نشاط إنسانى هام لا يمكن الاستغناء عنه أوالعمل بدونه حيث تؤدي الإدارة الناجحة إلي استخدام فعال وإيجابي، ومثمر للموارد المادية والبشرية المتوافرة، كما تؤدي إلي إنتاجية أعلي، ويمكننا إجمال مظاهر أهمية الإدارة فيما يلي:-
١- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير الأعمال داخل المنظمة، حيث تقوم بتحديد الأهداف، وتوجيه الأفراد الي تحقيق بفعالية.
٢- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية والتكنولوجية.
٣- التأثير الفعال علي عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج، وتعمل علي تنظيمها، والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.
٤- تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج، وتدريب القوي العاملة وتأهيلها بما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
٥- تعتبر الإدارة الفعالة وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر إنسجاما مع طبيعة العمل.

٥- وظائف الإدارة

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب علي السؤال التالي: ماذا تفعل الإدارة؟ أي أن عملية الإدارة يمكن تحليلها ووصفها من خلال وظائف رئيسية، تمثل مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ومنطق عملية الإدارة هو أن الوظائف الإدارية يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين، فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولي، ومن بعده يأتي دور التنظيم، ومن ثم التوجيه والقيادة وأخيرا الضبط والرقابة، فكل وظيفة من هذه الوظائف تقع في تسلسل زمني معين بحيث تقود كل وظيفة بشكل منطقي إلي الوظيفة التالية [١٣]

---

[١١]-احمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الاكاديمية والشاملة.- القاهرة: مكتبة غريب،١٩٨٧. ص ٧٧.
[١٢]- محمد احمد عبد الجواد. حرفة الادارة.- القاهرة: دار البشير للطباعة والنشر، ٢٠٠٠. ص ٢١.
[١٣] - علي محمد منصور. مبادئ الادارة. مرجع سابق ص ٢٧.

ويمكن إجمال تلك الوظائف فيما يلي:-

١/٥: التخطيط: ويهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمة والقواعد واللوائح التي يسيرعليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلي كفاءة ممكنة وفي أقل وقت ممكن.

٢/٥: التنظيم: ويشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء علي متطلبات التخطيط ، وتوزيع المسئولية المخطط لها علي الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وينتج عن التنظيم إقامة العلاقات بين السلطات المختفة، وطرق الاتصالات، والتطوير والتنمية للموارد البشرية للمؤسسة.

٣/٥: التوجيه: ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط، ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الادارةالعليا، ولا سيما أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل، وتنفيذ الأوامر الإدارية والسياسات المختلفة، وهذا ما يكشف عموما وظيفة التوجيه بصورة عامة. [١٤]

٤/٥: الرقابة: وبواسطة الرقابة نتمكن من معرفة أن كل شيئ في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة والضبط هو البحث عن الأخطاء، والعمل علي تصويبها وتجنبها مستقبلا.

٦- إدارة المكتبات الجامعية:

تمهيد:

الجامعة مؤسسة تعليمية مجتمعية، تتركز رسالتها في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتحتاج الجامعة في إدارة شئونها إلي إدارة سليمة، حتي تنهض برسالتها وتحقق أهدافها [١٥]وتعتمد الجامعة في سبيل تحقيق أهدافها علي عدة أجهزة تخدم الأغراض التعليمية، من أهمها المكتبة، وقبل الخوض في تعريف إدارة المكتبات الجامعية، يجدر بنا أن نتعرف علي مفهوم المكتبة الجامعية ووظائفها والعمليات التي تتم داخلها.

والمكتبة الجامعية بالنسبة لعضو هيئة التدريس والطالب، بمثابة المنبع، والمصدر لتدفق المعلومات التي من خلالها ينمو البحث العلمي، وتصبح العملية التعليمية ذات بناء له أصول وقواعد، اعتمادا على الثروة الضخمة التي تقتنيها، من أوعية معلومات مختلفة الأشكال، ولهذا كان حرص المختصين على إستخدام تقنيات حديثة، في الحفاظ على تلك الثروة الضخمة من المقتنيات وأوعية المعلومات التي تذخر بها المكتبات الجامعية.

وتبرز أهمية المكتبات الجامعية من خلال مساهمتها الفعالة في مجالات الدراسة والبحث، فالجامعة كمؤسسة تعليمية، أركانها الرئيسة ثلاثة: أستاذ وطالب ومكتبة، ويتوقف نجاح العملية التعليمية أو فشلها علي مدي وجود مكتبة علمية متطورة ومنظمة تعمل علي تيسيرسبل الاستفادة من مجموعاتها.[١٦]

ولقد اتجهت الأنظار نحو المكتبة الجامعية كوسيلة أساسية تقوم بمهمة "تجميع المعلومات، وكافة أنواع المعارف البشرية، ومصادرها المختلفة، كما تقوم بمهمة تصنيف هذه المعلومات وترتيبها وتحليلها، ثم إعادة بثها واسترجاعها عن طريق خدماتها ووسائلها التعليمية والتكنولوجية الحديثة" [(١٧)]. وبذلك أصبحت تلك المكتبة مصدرًا رئيسًا للعلم والثقافة بالجامعة، وقاعدة أساسية لمختلف الجهود الثقافية والتربوية بها، كما أصبحت إحدى الركائز الأساسية لتحقيق تقدم الجامعة ومواجهتها للتحديات التربوية والتعليمية المعاصرة بمختلف صورها.

---

[١٤] - عبد الله محمد عبد الرحمن. ادارة المؤسسات الاجتماعية. مرجع سابق.ص ١٥٠.

[١٩]- محمد فتحي عبد الهادي. نحو تطوير مكتبات جامعة القاهرة.- مؤتمر جمعة القاهرة لتطوير الدراسات العليا، من ٢٣ – ٢٤ ابريل.- جامعة القاهرة، ١٩٩٦م. ص ١٤٢.

[١٦]- حامد الشافعي دياب. ادارة المكتبات الجامعية: اسسها النظرية وتطبيقاتها العملية.- القاهرة: دار غريب ، ١٩٩٤.ص ١٩.

[١٧]- محمد فاضل الجمالي: خبرات وآراء في الدراسة الجامعية. القاهرة، دار سعاد الصباح، ١٩٩٣، ص٨.

"وتعد المكتبة الجامعية من المكتبات المتخصصة التي تهتم بالإنتاج الفكري في تخصص معين أوعدة تخصصات متقاربة، وهي تُلحق بالجامعة وكلياتها لتلبية احتياجات مستفيديها داخل مجتمع الجامعة، وكذلك روادها من خارج الجامعة" [١٨]، ويقاس رقي الجامعة بمستوى رقي مكتباتها، ولذلك تهتم الجامعة بمكتباتها كمركز للإشعاع الثقافي الذي يؤثر تأثيرًا مباشرًا في رفع مستوى التعليم الجامعي وتخريج أفراد يمتلكون القدرة على الإبداع والتجديد، ومن ثَّم تسهم المكتبة في تحقيق أهداف الدراسة بالجامعة، "حيث تقوم بتوفير بيئة تعليمية متكاملة يستطيع الطالب من خلالها القيام بعملية التعلم الذاتي الإيجابي والذي يعتبر القاعدة الرئيسة للتنمية البشرية" [١٩].

وتعتبر الإدارة المكتبية هي المحرك الاساس لكل الخدمات والوظائف، التي تقوم بها المكتبة فلا تستطيع أي مكتبة القيام باداء وظائفها المنوطة بها الا اذا توافرت لها إدارة علمية واعية، وخاصة في ظل التقنيات الحديثة وتحديات العمل في العصر الرقمي، التي إثرت تأثيرا كبيرا علي الوظائف والخدمات التي تؤديها المكتبة.

إدارة المكتبات الجامعية في العصر الرقمي:

المكتبات الجامعية من أكثر المؤسسات تأثرا بالتطورات التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومن هذا المنحي لم تعد المكتبات الجامعية بشكلها التقليدي قادرة علي الوفاء باحتياجات المستفيدين من خدماتها، مما يؤكد ضرورة تحولها الي جهاز معلومات يقوم بعمليات التجميع والاختيار والتحليل والتنظيم والاختزان والنسخ والنشر والاسترجاع لتلك المعلومات. [٢٠] مما يتطلب اعادة هيكلتها للتناغم مع متطلبات العصر الرقمي.

حيث تواجه المكتبات الجامعية في العصر الرقمي، تحديات كبيرة تتمثل في التغيرات التي طرأت على مهنة المكتبات والمعلومات. وبطبيعة الحال فإنها لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التحديات الجديدة القادمة، وعليها أن تجاري وتستفيد من كل ما يمكن أن يكون من شأنه الرقي بها وتحسين الخدمات التي تقدمها. فالمكتبة في الأساس لم تنشأ إلا من أجل خدمة المستفيدين، وتقديم المعلومات لهم، بكافة أشكالها ومصادرها المتنوعة.[٢١]

والمستفيد الآن لا يكتفي بتلك المعلومة التي ينتظرها بشكلها الورقي المطبوع أو على أي وعاء من أوعية المعلومات المختلفة، بل هو يرغب في الحصول على معلومات أوسع تقدمها له التقنيات الحديثة، التي تفرض على المكتبات أن تتوسع في خدماتها، وتغير من نمطها الراهن، إذ لم يعد مهمًا عدد الكتب والدوريات التي تمتلئ بها رفوف المكتبة، ولم يعد هذا الكم الهائل من مواد المعلومات معيارًا يقاس به نجاح المكتبة ودليلاً كافيًا على كفاءتها وجودة نوعية المعلومات المقدمة.

وفي ظل التقنيات الحديثة نجد أن المستفيد يرغب في الحصول على المعلومات إن لم يكن كلها فمعظمها دون أن يرتاد المكتبة أو أن ينتظر _الوقت الذي قد يطول _حتى تصل إليه المادة التي يبحث عنها. وهناك دوافع عديدة لدى المستفيد في هذا الموقف الجديد من أهمها قناعته أن التقنية الجديدة يجب أن تسخر من أجل خدمته؛ مراعاة لظروف العصر من مشاغل متنوعة، وعدم قدرته في كثير من الأحيان علي الانتقال من مكانه إلى مكان المكتبة.[٢٢]

ويعكس هذا الامر ضرورة أن تتغير نظم العمل في المكتبات تغيرا جوهريا ، كي تنهض بمسئوليات جديدة في بيئة يتعاظم فيها دور النشر الالكتروني، وتطبيقات الوسائط المتعددة، والعالم الافتراضي.

---

[٢٢]– فاروق فهمي: تعظيم دور المكتبات ومراكز المعلومات في الجامعات والمعاهد العليا في مصر، جامعة القاهرة، المجلس الأعلى للجامعات، المؤتمر القومي لتطوير التعليم، يوليو ٢٠٠١، ص٤.

([١٩]) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل. القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٧، ص ١٢٠.

[٢٠]- احمد بدر؛ محمد فتحي عبد الهادي. مرجع سابق، ص ٣٧.

[٢١]- السعيد مبروك ابراهيم. المكتبات والتعليم في البيئة الافتراضية.- الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة، ٢٠١٠.ص ٣٨.

[٢٢]- السعيد مبروك ابراهيم. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات.- الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٩. ص ٢١.

لذلك فإن بيئة المعلومات الرقمية، وتطبيقات الشكل الإلكتروني لمواد المعلومات، يفرض على المكتبات متغيرات حديثة لابد من مجاراتها،[٢٣] ومع هذا الوضع المتغير لامفر من إدخال التغيرات المناسبة علي لوائح وأساليب العمل بالمكتبات الجامعية حتى تصل إلى الهدف المنشود من وجودها.

تعريف المكتبات الجامعية:

تعرف المكتبة "بأنها الوسيلة التي يكتسب بها الفرد المعارف والمهارات والخبرات المكتبية التي تمكنه من الاستخدام الواعي والمفيد لمختلف أوعية المعلومات لتحقيق أغراض الدراسة أو البحث أو الاطلاع، وهي بهذا المعنى تعد الوسيلة التي يتعلم بها الفرد كيفية استخدام المقتنيات والمصادر التعليمية وكيفية الاستفادة منها في حياته الدراسية أو إشباع حاجته القرائية.

وتعرف المكتبة الجامعية بأنها " المكتبات التابعة للجامعة أو الملحقة بها، وتعتبر المكتبة الجامعية هي الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج وأهداف وأغراض الجامعة، سواء في عملية التدريس أو في البحوث العلمية" وتتمثل مهمتها الاساسية في خدمة البحث العلمي والتعليم الجامعي بكل مستوياته وعرفها المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات بأنها" مكتبة او مجموعة او نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلاب وهيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات"[٢٤]

ولكي تحقق المكتبات الجامعية الاستفادة المرجوة منها "فإنها تقوم بجمع وتنظيم وتيسير تداول مجموعاتها من الكتب والدوريات والمواد السمعية والبصرية وغيرها من مصادر المعلومات المساندة للعملية التعليمية والبحثية بالجامعة، فالهدف الرئيس من وجودها هو تدعيم المناهج الدراسية والبحوث داخل الجامعة التي تنتمي إليها"[٢٥]، وذلك عن طريق توفيرها للمعارف والمعلومات والوسائل التي تثرى هذه المناهج وتيسر تدأولها ودراستها مما يؤدي إلى سهولة استيعابها وفهمها.

ومن جانب آخر يشير(حشمت قاسم) إلي أن النظرة إلي المكتبة الجامعية تعني أننا في الواقع نتعرض لشبكات تضم أعدادا من المكتبات العاملة علي خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، فمن النادر الآن أن تعتمد الخدمة المكتبية في أي جامعة علي مكتبة واحدة، فقد أصبحت مهام الخدمة المكتبية تتوزع علي عدد من المكتبات المتعأونة فيما بينها تحت مظلة مكتبة مركزية أوإدارة مركزية تتولي مسئولية التنسيق والإشراف الفني للعمل بتلك المكتبات

فليس من الضروري ان تكون بالجامعة مكتبة واحدة، وانما غالبا ما تكون هناك منظومة من المكتبات، ويختلف هيكل هذه المنظومة من جامعة الي اخري، وهناك سبعة أنماط رئيسية علي الأقل لتنظيم مقومات العمل بالمكتبة الجامعية تتمثل فيما يلي:-

١- النمط المعتمد علي مكتبة مركزية واحدة: ويوجد هذا النمط في الجامعات حديثة النشأة، التي تتركز كلياتها في موقع مركزي واحد.

٢- النمط المعتمد علي المكتبة المركزية بالاضافة الي عدد من المكتبات الفرعية.

٣- النمط المعتمد علي وحدة او ادارة مركزية بالاضافة الي المكتبات الفرعية، وتتركز مهام الادارة المركزية في التخطيط والتنسيق والمتابعة، فضلا عن اجراءات تنمية المجموعات وتجهيزها، علي النحو الذي يكفل للمكتبات الفرعية، التفرغ لتقديم الخدمات للمستفيدين، ويسمى هذا النمط، بمركزية الاعداد ولا مركزية الخدمات، وهذا النموذج هو الذي تتبناه هذه الدراسة، حيث ينطبق علي مكتبات الجامعات المصرية. حيث ينص الهيكل التظيمي للجامعات المصرية علي وجود ادارة عامة للمكتبات تتولي التخطيط والتنسيق والاشراف علي المكتبة المركزية للجامعة، ومكتبات الكليات.

---

[٢٣]- زين عبدالهادي . الأنظمة الآلية في المكتبات .- القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٥م، ص ٤٥.

[٢٤]- احمد محمد الشامي؛ حسب الله السيد. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات.- الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٨،ص ١٦٤.

[٢٥]- Hunt, Christopher J.:" The Relationship Between the Academic Library and It,s Parent Institution in: Academic Libraries Management/ Maurice Bline" , London, The Library Association, 1990, p:7.

٤- النمط المعتمد عل يالمكتبات القطاعية او التخصصية.
٥- النمط المعتمد علي التنظيم تبعا لفئات المستفيدين، حيث يمكن ان تكون هناك مكتبة لطلاب المرحلة الجامعية الاولي، واخري لطلاب الدراسات العليا والباحثين.
٦- النمط المعتمد علي اكثر من مكتبة مركزية.
٧- النمط المعتمد علي مكتبتين مركزيتين، احداهما للطلاب والاخري للطالبات كما ببعض الدول العربية.

أهداف المكتبات الجامعية:

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعي المكتبات الجامعية إلي تحقيقها كما يأتي:
١- اقتناء مصادر المعلومات بكافة أشكالها.
٢- تنظيم مصادر المعلومات وإتاحتها بأفضل الطرق الممكنة.
٣- التعاون وتبادل مصادر المعلومات بكافة أشكالها بين الهيئات والمؤسسات في الداخل والخارج.
٤- الإرشاد المكتبي.
٥- الإسهام في خدمة العملية التعليمية و البرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة.
٦- تقديم الخدمات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع.
٧- إقامة المعارض والأنشطة الثقافية التي من شأنها رفع الوعي الثقافي ودعم ثقافة الطلاب والباحثين.

وينبغي إيجاد نظام متابعة الأهداف يعمل على أساس تجميع المعلومات أولاً بأول عن معدلات الآداء ومستوى الرضا لدى المستفيدين، للتحقق من مدى تحقق الأهداف.

وظائف المكتبات الجامعية :-

إن للمكتبة بالجامعة ثلاث وظائف أساسية مستمدة من وظائف الجامعة الاساسية(التعليم، البحث، تنمية المجتمع) فلكل جامعة برامجها الخاصة بالتعليم وتأهيل المتخصصين والمهنيين، تلبية لاحتياجات المجتمع، كما أن لها ايضا برامجها الخاصة بالدراسات العليا والبحوث الاساسية الرامية لتطوير المعرفة البشرية، والبحوث التطبيقية اللازمة لتطوير الخدمات، ومقومات الانتاج في المجتمع، هذا بلاضافة الي المشاركة الايجابية المباشرة في مشروعات التنمية الاجتماعية في البيئة المحيطة.[٢٦]

ومن خلال المعطيات السابقة فان الوظائف التي تنهض بها المكتبة الجامعية يمكن جمعها في فئتين رئيسيتين هما:-

أو لا: الوظائف الإدارية: مثل

تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.
الإتصال بالمسئولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.
إختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

ثانيا: الوظائف الفنية: مثل:

بناء وتنمية المجموعات وأوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث العلمي.
تنظيم المجموعات والمصادر باستخدام التقنيات المناسبة .
تقديم خدمات المعلومات للدارسين والباحثين وتيسير سبل الإفادة من المقتنيات وأوعية المعلومات.[٢٧]

---

[٢٦]- حشمت قاسم.- المكتبة والبحث.- القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥ . ص١٩

[٢٧]- أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.- القاهرة: مكتبة غريب،١٩٧٨،ص ٣٠.

ولا شك أن هذه الوظائف وما ينبثق عنها من أنشطة بحاجة إلي أساليب ونظم إدارية تكفل جودتها وتنظم حركتها وهو ما يقصد به إدارة المكتبات ومرافق المعلومات التي تتمثل في عملية تنظيم الجهود، و تنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجيةالمتاحة بالمكتبات ومرافق المعلومات، وإستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه الرقابة، و ذلك للحصول على أفضل النتائج و تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبهذا المفهوم تعد الإدارة أداة تطوير المكتبات و مرافق المعلومات ووسيلة تقدمها و رقيها و ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية و البشرية المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

أهمية الإدارة بالمكتبات الجامعية:

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلي التنظيم الجيد، والادارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلي موارد بشرية واعية فاعلة قادرة علي القيام بجميع عناصر العملية الادارية علي الوجه الأفضل، وبذلك فان الادارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غني عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:-

تنفيذ السياسة/ السياسات الموضوعة بأعلي درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانات المتاحة.

استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الانتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل علي تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الإختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيا بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، واطلاق طاقاتهم وقدراتهم وامكانياتهم وابداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والإزدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.

الإرتقاء بالمناخ التنظيمي إلي المستوي الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين علي حد سواء.

الموائمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية، وإزالة المعوقات في هذا المجال، بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل ايجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين أوعية المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها.

تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز علي كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات والمنظمات الأخري ذات العلاقة، والموجودة بالمجتمع المحيط.

وظائف الإدارة بالمكتبات الجامعية:

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها بإعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال ، ويمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي:-

١- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.
٢- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.
٣- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها.
٤- الإشراف علي حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين كافة.
٥- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات.
٦- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبني.
٧- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخري ومع مجتمع المستفيدين والإتصال معهم.
٨- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.
٩- إعداد الميزانية وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.

ويمكن تقسيم وظائف الادارة بالمكتبات الجامعية إلي مجموعة متداخلة، تتضمن التخطيط، والتنظيم،والتوجيه، والرقابة"[٢٨]وفيما يلي عرض لوظيفتي التخطيط والتنظيم، بالمكتبات الجامعية، بما يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة، يعقبه التركيز علي اللوائح كمدخل لتحليل لوائح العمل بالمكتبات الجامعية الذي هو موضوع هذه الدراسة.

التخطيط بالمكتبات الجامعية :-

يعد التخطيط بالمكتبات هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية، مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يرتكز علي بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة، وتعتبر الأهداف بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الكوارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. وتقود الأهدف إلي تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، كما ان الأهداف تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم علي كفاءة العملية التخطيطية.

ويجب ان يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة للمكتبة، وبعد تحديد الأهداف العامة طويلة الاجل والتي توضح رؤية المكتبة ورسالتها، يتم تحديد الأهداف قصيرة الاجل علي مستوي الادارات أو الاقسام، وتتميز الأهداف القصيرة الأجل بانها اكثر تحديدا.

والتخطيط يؤثر في جميع المهام والعمليات التي تتم في المكتبات ، كما ان اساليب التخطيط كثيرة ومتنوعة، وتنبثق أساسا من الخبرة بالبرامج والميزانيات والرقابة، وتحديد خطوط خدمات وأنشطة المكتبة.[٢٩]

أ-أهمية التخطيط في المكتبات الجامعية:

يكتسب التخطيط اهميته في المكتبة الجامعية مما يلي:-

١- يعمل التخطيط علي تحديد اهداف المكتبة الجامعية بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين وجهودهم نحو تحقيق هذه الاهداف.

٢- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الادارية الاخري، من تنظيم وتوجيه وارشاد ورقابة بشكل افضل، لانه يعد حجر الاساس لهذه الوظائف.

٣- يعمل التخطيط علي حسن استغلال الامكانات والموارد التاحة للمكتبة، من موارد مادية وبشرية.

٤- يساعد التخطيط علي خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالانشطة المخططة، وذلك من خلال تحديد هذه الأنشطة بدقة، وبيان علاقاتها المتداخلة، وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها، والزمن اللازم لانجازها، وبالتإلي يسهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلي التجربة والخطا في القيام بالانشطة والاعمال، مما يؤدي إلي تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

٥- يساعد التخطيط علي تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي، لدي العاملين في المكتبة، ويجعل امكانية التنبؤ بسلوكهم ، وذلك لانه يحدد المتوقع من سلوكهم، وكيفية تنفيذه.

٦- يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج، ويضيق من دائرة عدم التاكد في عملية اتخاذ القرارات. وذلك لأن الخطط ما هي الا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.

٧- يساعد التخطيط المكتبة علي التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.

٨- يساعد التخطيط علي تشجيع التفكير المنظم، وتحقيق المبادأة والقدرة علي التجديد.

---

[٢٨] - أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة.- القاهرة : مكتبة غريب،١٩٧٨.ص ٧٧

[٢٩] - محمد محمد الهادي. الادارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.- القاهرة: المكتبة الاكاديمية،١٩٩٠.ص ٣٦.

ب-عناصر التخطيط في المكتبات الجامعية :-
تتبلور العملية التخطيطية في عدد من العناصر يمكن تناولها كما يلي:-
١- تحديد الأهداف: يرتكز التخطيط علي بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة ومتابعتها، والامكانات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الأهداف العامة بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.
وتقود الأهداف إلي تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد التخطيط في تحليل جدوي هذه الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، فضلا عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، وهكذا نجد أن الأهداف محور أساسي للتخطيط.[٣٠]
ويجب التركيز علي ضرورة صياغة أهداف تمثل نتائج متوقعة محددة بدقة ووضوح، وعلي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ويجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة ، وكذلك أهداف مختلف الأنشطة والعمليات، وتحديد مجالات المسئولية في شكل نتائج متوقعة، وأن يكون هناك ترابط وتكامل بين مختلف الأهداف العامة والفرعية.
وبعد تحديد أهداف المكتبة طويلة الأجل، يتم تفريغها إلي أهداف للعمليات قصيرة الأجل علي مستوي الإدارات أو الأقسام، وتتميز الأهداف قصيرة الأجل بأنها أكثر تحديدا من حيث نظامها وقياسها.
٢- وضع السياسات: السياسات هي مفهوم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات، وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل. والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية، وهي لا تخبر الآخرين ماذا يعملون، ولكنها تحدد المنطقة التي سيتخذوا قراراتهم داخلها.
ونظرا لأن السياسات تقدم إرشادات محددة، وتعكس الرغبات الإدارية العامة فإنها تساعد في تحديد الأعمال التي ستتبع، كما أنها تقدم الأساس للإجابة عن الكثير من التساؤلات في العمل. وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة.
أ- مفهوم السياسات
يعرف مفهوم مصطلح " السياسة policy" بانها الطريق أو الدليل لانجاز العمل ، ويربط المنظمة كمكتبة بالاهداف المحددة حيث توفر التوجيهات والحدود التي يجب اتباعها في الاداء، وبذلك تعتبر السياسات العامة مرشدا ومساعدا في عمليات اتخاذ القرارات علي كافة المستويات والانشطة، ويتشكل الاطار العام للسياسة من مجموعة قواعد عامة تضعها الادارة العليا سواء في المكتبة أو مرفق المعلومات أو المنظمة أو المؤسسة الام التي تتبعها هذه المكتبة كالجامعة أو المعهد أو المصلحة علي سبيل المثال لا الحصر.[٣١]
وتختص هذه القواعد العامة المشكلة للسياسة بتوجيه وضبط اداء العاملين في المستويات الادارية التنفيذية و الاشرافية . وبذلك يمكن تشبيه السياسات العامة بالخريطة التي تبين النهج أو المسار المطلوب اتباعه، مما يساعد في تقليل اعتماد المؤسسات الادارية الادني علي المستويات الاعلي، وينعكس ذلك علي توفير وقت وجهد العاملين ويزيد انتاجيتهم.
وعلي الرغم من وضوح معني السياسة كما سبق عرضه، الا ان الكثيرين يخلطون بين السياسة والهدف والاستراتيجية ويشيرون إلي السياسة علي انها خطط أو ادوات أو اتصالات وما شابه ذلك. هذا الخلط والتباين في تحديد معني السياسة يظهر في اجابات المديرين عن هذا المعني

---
[30]- عمر همشري. الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- الاردن: مؤسسة الرؤي الحديثة، ٢٠٠١. ص ١١٢ .
[31]- محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.- القاهرة: المكتبة الاكاديمية،١٩٩٠. ص ١٣٥

كما يلي في هذه العبارات المستمدة من اجاباتهم:-
الاهتمامات الواسعة أو التوجهات أو الفلسفات.
المبادئ والاهداف.
الاهداف الطويلة الاجل المؤثرة علي الخطة الشاملة.
ادلة للتفكير والعمل.
ادلة انجاز ثابتة وطويلة الاجل اعدت لترشيد اتخاذ القرارات.
معايير عامة غير معرضة للتغيرات الدائمة.
الاعمال والاجراءات.
ويلاحظ ان بعض هذه التعاريف تتضمن اجراءات أو قواعد تفصيلية علي الرغم من ان السياسة تشتمل علي قواعد عامة واسعة في مداها عن المفهوم الضيق للاجراءات.

ب- خصائص السياسات بالمكتبات:-

عند رسم سياسة المكتبة أو مرفق المعلومات يجب ان يراعي في هذه السياسات الخصائص أو الصفات التالية:- [٣٢]
التحديد الواضح والصريح حتي يمكن تفهمها والاستيعاب الكامل لها حتي لاتقبل التفسيرات والاراء المتنوعة.
الواقعية وامكانية التطبيق.
الثبات والاستقرار والا تتغير بهدف التغيير في حد ذاته، و لا يعني ذلك الجمود الذي يعوق ادخال الافكار المتجددة والمتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.
العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات وعدم التحيز في مواقف معينة أو لأفراد مستخدمين معينين.
الارتباط بالأهداف العامة والأساسية التي تخدمها هذه السياسة.
عدم التنافي مع الأعراف والتقاليد والقيم التي يتمتع بها الأفراد الذين تخدمهم المكتبة أو مرفق المعلومات في المجتمع.
عدم التعارض مع السياسات العامة والقوانين السائدة في المجتمع.
الترابط مع السياسات الأخري.

ج- أسس وضع السياسات:-

تستمد سياسة المكتبة أو مرفق المعلومات من الاهداف التي حددت سلفان وفي العادة تتبع هذه السياسة من سياسة اكبر واعم ، أو من تفويض صادر من المنظمة الأم أو من سياسات قطاعات المجتمع والدولة عند توافرها، وعند وضع سياسات المكتبة يجب الاسترشاد بالاسس التالية:-
تحليل رسالة وأهداف المكتبة أو مرفق المعلومات للتأكد من مدي إمكانية تحقيقها.
تحديد أنماط السلوك التي يجب أن تتبعها وتتمسك بها إدارة المكتبة أو مرفق المعلومات.
تقرير نوع الخدمات التي ستوفرها المكتبة ونوعية الجمهور أوالمستفيدين من هذه الخدمة.
وضع خطوط الوظائف أو الأنشطة الرئيسية داخل المكتبة أو مرفق المعلومات .
تحديد وجهة نظر المكتبة في معاملاتها مع جمهور المستفيدين في البيئة المحيطة بها.
اقرار المبادئ التي تحكم جهود القوي العاملة وتزيد انتاجيتها.
فحص السياسات بصفة مستمرة ودورية للوقوف علي مدي صلاحيتها أو وجود تعديل في مسارها.

ويلاحظ أن إعداد السياسات يجب أن يتم علي مرحلتين:-

المرحلة الأولي: تجمع فيها البيانات والمعلومات عن العلاقات التي يجب ان تحدد القواعد العامة لتنظيمها.
المرحلة الثانية: تصاغ فيها هذه القواعد العامة بشكل يؤدي إلي تحقيق الاهداف التي من اجلها صيغت.

---

[32] - Nasri, William Z. (ed.), Legal issues for library and information managers, New York: Haworth Press, 1987.p54

د- أنواع السياسات:
يمكن تصنيف السياسات في المكتبة أو مرفق المعلومات في المجموعات التالية:-
مجموعة السياسات العامة التي تشرح المبادئ والاهداف التي تقوم عليها المكتبة بصفة عامة.
مجموعة السياسات الرئيسية وهي إما:-
سياسات خارجية تشرح السياسات العامة تجاه جمهور المستفيدين من خدمات المكتبة والمتعاملين معها.
سياسات داخلية تتصل ببناء مجموعات المصادر وتحديد قواعد الخدمات الفنية ومواصفات القوي العاملة وأسس التمويل.
مجموعة سياسات الإدارات التي تشرح السياسات الرئيسية فيما يتعلق بتفاصيل العمل في كل ادارة من وحدات التنظيم في المكتبة.
٣- وضح قواعد العمل(اللوائح):
اعداد اللوائح هو العنصر الثالث من عناصر التخطيط بالمؤسسات، ويكاد يجمع فقهاء القانون في مصر علي ان اللوائح هي" قرارات ادارية تحتوي علي قواعد قانونية عامة مجردة وملزمة تنطبق علي عدد من الافراد أو الحالات" [٣٣]
إذاً فاللوائح الإدارية لابد وأن تصدر عن سلطة إدارية فى حدود ما خول لها من اختصاصات فهي من حيث الشكل أعمال إدارية، ومن حيث الموضوع أعمال تشريعية ، ولتحديد طبيعتها القانونيه لا ينظر إليها من ناحية الشكل فقط – المعيار الشكلى- أو ناحية الموضوع فقط – المعيار الموضوعى- وإنما لابد من تطبيق ودمج المعيارين معا . وسوف يتم تناول اللوائح بشيء من التفصيل بعد الانتهاء من عرض عناصر الادارة بالمكتبات الجامعية. في نهاية هذا الفصل.
التنظيم بالمكتبات الجامعية :
التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية، ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المدير بتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أومتى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟
والتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتيسير تحقيق الاهداف المتفق عليها، عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسئوليات، وتنسيق الجهود والقدرات نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الاهداف المرجوة باقل ما يمكن ، وباقصي اشباع ممكن لكل المستفيدين من الخدمات.
والتنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمكية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس ، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسئولياته.
ويعتبر التنظيم الإداري أكثر وظائف الإدارة تطبيقا في المكتبات، حيث يعمل علي تجميع المسئوليات والوظائف، في وحدات معروفة، تساعد علي انجاز الأعمال، وبالتالي تحقيق الأهداف، واعتماد خطوط الاستشارات الفنية، وقنوات السلطة وابتكار أدوات للتنسيق، وتطوير المستويات التنظيمية عندما تنمو المكتبات. [٣٤]

---
[٣٣] - سليمان الطماوي. النظرية العامة للقرارات الادارية.- ط٤ ، ١٩٧٦. ص ٤٦٦.
[٣٤]- محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.- القاهرة: المكتبة الاكاديمية،١٩٩٠.ص ٣٧.

أ. خصائص التنظيم الجيد بالمكتبات الجامعية:
يجب ان يراعي التنظيم في المكتبات عدة أمور هامة، تجعل منه تنظيما جيدا، وللتنظيم الجيد بالمكتبة عدة خصائص نجملها فيما يلي:-

١- **التوزيع الجيد للاعمال** : حيث يؤدي توزيع الاعمال توزيعا جيدا إلي التنسيق بين الوحدات الادارية للمكتبة، منعا للتكرار والإزدواجية وتصارع الأدوار، حيث يعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلا علي جودة التنظيم وفاعليته.

٢- **الاتصال الفعال:** يجب أن يتضمن التنظيم في المكتبة شبكة اتصالات واضحة وفعاله تكفل تدفق المعلومات من أدني مراتب التنظيم إلي المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق.

٣- **الافادة من التخصص**: حيث يساعد التنظيم الاداري الجيد للمكتبة، في تطبيق مبدا التخصص في العمل، بان يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة، وتملكه المهارة اللازمة للقيام به علي افضل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.

٤- **تحقيق التعاون بين العاملين:** يوفر التنظيم الجيد علي تحمل الفرد لمسئولة انجاز العمل المنوط به علي افضل وجه، وبالتالي تتكون لدي الفرد روح التعأو ن في سبيل تحقيق الاهداف، حيث تجتمع منظومة الاعمال كلها علي اكمل وجه.

٥- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة : التنظيم الاداري الجيد هو الذي يراعي الظروف والتغيرات المحيطة بالمكتبة، ويضع الاساليب والطرق المناسبة للتعامل معها.

ب.الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية:-
يعرف الهيكل التنظيمي بأنه" البناء أوالإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام) للمكتبة واللازمة لتحقيق الأهداف وخطوط السلطة ومراقع تنفيذ لبقرارات الادارية " ولابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والمرونة والإستقرار حتي تتمكن المكتبة من البقاء والنمو.

أ. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية:-
يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة بمراحل مختلفة من أهمها:-

١- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة ، للمساعدة في تحديد طبيعة الانشطة والاحتياجات التنظيمية التي تؤثر علي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

٢- تحديد الانشطة اللازمة للوصول إلي الأهداف بدقة ووضوح.

٣- تقسيم الانشطة إلي نشاطات رئيسة وفرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية (ادارات – اقسام) بما يتناسب مع الامكانات والموارد المتاحة.

٤- تحديد إختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط الواجب توافرها في الفرد لشغلها.

٥- تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بغرض تحقيق التنسيق والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، تحقيقا للتنسيق والتعأو ن ومنع الازدزاج والتداخل .

٦- تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة.

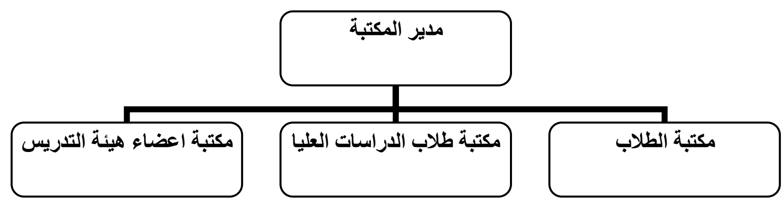
٧- اعداد خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي للمكتبة.

ب. طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات الجامعية:-
يقصد بالتقسيم التنظيمي، تقسيم أو جه نشاط المكتبة واعمالها وتجميعها في وحدات تنظيمية معينة، وهناك عدة طرق لتنظيم العمل بالمكتبات الجامعية من اهمها:- [٣٥]

التقسيم علي أساس الوظيفة: يعد التقسيم علي أساس الوظيفة من أكثر طرق التنظيم شيوعا في المكتبات، ويتم بناء عليه انشاء إدارات واقسام، يتولي كل منها وظيفة أو عدة وظائف، ويمكن تقسيم الوظيفة إلي وظائف فرعية.

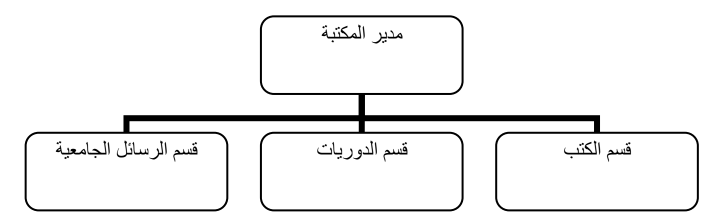
---
[٣٥]- حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية .- دار غريب للطباعة، ١٩٩٩٤. ص ١٣٧.

٢- التقسيم علي أساس فئات المستفيدين: يعد المستفيد محور نشاطات وإهتمامات المكتبة، لذا يمكن إعتباره أساسا للتقسيم التنظيمي للعمل، وفي المكتبات الجامعية قد يكون هناك قسم للطلاب وقسم لطلاب الدراسات العليا وقسم للأعضاء هيئة التدريس.
ويمتاز هذا النظام بانه يتيح تقديم خدمة متميزة للمستفيدين، إلا انه يؤخذ عليه إحتمال عدم وجود مستفيدين في أو قات معينة مما يمثل إهدارا للقوي البشرية بقاعات معينة وضغط عمل بقاعات أخري.



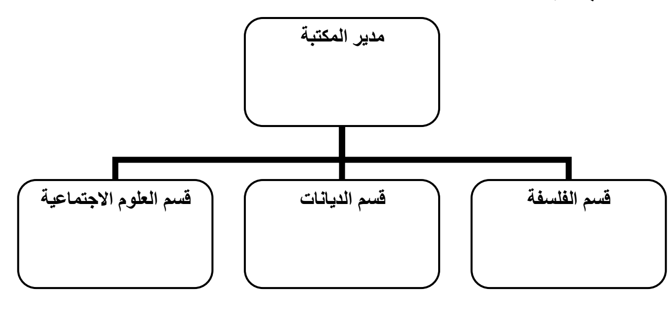
شكل رقم (١)
التقسم التنظيمي للعمل بالمكتبات الجامعية علي اساس فئات المستفيدين

٣- التقسيم علي أساس أشكال أوعية المعلومات: تستخدم كثير من المكتبات الشكل الذي تظهر فيه أوعية المعلومات كأساس للتقسيم التنظيمي، حيث يتم تقسيم المكتبة إلي أقسام لكل نوع من أوعية المعلومات ، حيث يكون هناك قسم للكتب وآخر للدوريات وثالث للرسائل وهكذا...
ومن مميزات هذا التقسيم انه يساعد علي تكوين مجموعات متوازنة في شتي أشكال أوعية المعلومات، إلا أنه يؤخذ عليه تكرار العمليات للأوعية المختلفة مثل إجراءات الشراء .



شكل رقم (٢)
التقسم التنظيمي للعمل بالمكتبات الجامعية علي اساس اشكال أوعية المعلومات

التقسيم علي أساس الموضوع: وبناء علي هذا الأساس يمكن تقسيم المكتبة وفقا لموضوعات أوعية المعلومات المتوافرة بالمكتبة، ويفيد هذا للتقسيم في تجميع كافة أوعية المعلومات التي تعالج موضوعا معينا في مكان واحد، مما يساعد المستفيدين في التعامل مع الموضوعات التخصصة، إلا انه يؤخذ عليه صعوبة التعامل مع الموضوعات المتداخلة مما يتطلب زيارة اكثر من قاعة للربط بين الموضوعات المتشابكة.



شكل رقم (٣)
التقسم التنظيمي للعمل بالمكتبات الجامعية علي اساس موضوعات أوعية المعلومات

٥- التقسيم المركب: ليس لزاما علي المكتبات إتباع نظام معين في التقسيم التنظيمي لأنشطتها، ولكن يمكن المزج بين أكثر من نظام، وفقا لاحتياجات المكتبة ومواردها ، وحاجة المستفيدين من خدماتها.

عند الحديث عن الإدارة في المكتبات و مرافق المعلومات لابد وأن نتحدث في البداية عن العدل والعدالة والمساواة بين العاملين لأنها تعتبر من أهم مقومات الإدارة السليمة وأحد عوامل شعور العاملين بالراحة النفسية في مكان العمل وذلك لأن شعورهم بعدم التمييز سينعكس بالتالي علي أداء العمل ، وهذا بالتأكيد يتأتي من خلال تطبيق " سياسة الثواب والعقاب " في المكتبات ومؤسسات المعلومات وذلك لتحفيز المجدين ومجازاة المقصرين مع ضمان تطبيق هذه السياسة بعدالة حقيقية ودون أي تمييز، فمن يعمل بجد يكون له مكافآت تشجيعية وحوافز سواء مادية أو معنوية ومن يخطئ يعاقب وذلك لضمان الدقة وعدم الإهمال في العمل أو المهام المكلفين بأدائها والتأكد من قيام كل موظف بواجباته المنوطة إليه .

وهذا الحديث عن سياسة الثواب والعقاب ومدي العدالة في تطبيقها في المكتبات ومؤسسات المعلومات يجرنا إلي الحديث عن الرقابة علي أداء العاملين فالرقابة تعتبر الجهاز العصبي لأي تنظيم فالرقابة تتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم تتأثر بها وتؤثر عليها والمفهوم الحديث للرقابة علي الأداء هو أن يعمل النظام الرقابي علي مساعدة المديرين والعاملين في آن واحد علي تحسين الأداء ورفع كفايته بما يحقق أهداف المنظمة .

وتعتبر الرقابة علي أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات الوسيلة الأساسية للتأكد من قيام هذه المكتبات بتحقيق أهدافها ، فهي من ناحية تعتبر من أهم الوسائل التي تعمل علي تحديد المعوقات التي تعترض سبيل هذه المكتبات في القيام بدورها بدرجة من النجاح كافية ومناسبة وتعمل في نفس الوقت علي القضاء علي تلك المعوقات وتساهم بدور فعال في تنمية وتحسين أداء العمل بالمكتبات .

ولذلك يجب أن تحرص إدارة المكتبة علي متابعة عمل الموظف للتأكد من قيامه بواجباته بالإضافة إلي اكتشاف أوجه القصور ، والجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للنشاط الإداري وذلك لإدخال التعديلات التي تحقق لها المزيد من النجاح في تحقيق أهدافها الأمر الذي يبرر الحاجة إلي قياس أداء الموظف و تقييم أدائه الوظيفي .

وتعد الرقابة علي أداء العاملين في المكتبات أمرا ضروريا وذلك لأن الإدارة الرشيدة هي تلك التي تعمل علي تحقيق الأهداف المرسومة لمكتبة ما في حدود الإمكانيات المتاحة وبالكفاءة المطلوبة في الوقت المحدد لها وتري الباحثة أن الرقابة علي أداء العاملين تمثل ضرورة في المكتبات ومراكز المعلومات ولكنها لن تؤتي ثمارها إذا لم تتوافر الرقابة الذاتية النابعة من أمين المكتبة ذاته كما في حديث رسول الله صلي الله عليه وسلم " من عمل منكم عملا فليتقنه " وأن يتقي العاملون الله في جميع أعمالهم لقول رسول الله " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا "

ولقد خلق الله البشر في أحسن تكوين و جعل منهم الذكر و الأنثى الغني و الفقير و جعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتدأ بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة اكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات.

مراحل إدارة العنصر البشري:
من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما
مرحلة ما قبل الإدارة العلمية
مرحلة ما بعد الإدارة العلمية
حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي :
أولا: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :
من اجل معرفة هذه المرحلة و شرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة و أن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل" [٣٦] التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادت بالعنصر البشري كما و دعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال " كتاب (روبارت تايون) في عام ١٩٧١ بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية" [٣٧].حيث ظهرت بعد ها العديد من النظريات كنظرية " باباج (" BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل ،" [٣٨] و أثارت النظريات و الدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها و تتعلق بالمورد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلي أهمية دراسة و بحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص هذه العوامل و التي من أهمها "
التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث،ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة،حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي،مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية،مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية،مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية
زيادة مستوى التفضيل للعمل .
التغير في مستوى المعيشة .
التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .
ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

[٣٦] العتيبي ، محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.دار الوراق. ٢٠١٠م
[٣٧] حريم ،حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . ١٩٩٧م ص٦
[٣٨] المرجع السابق

تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع ." و من شده الاهتمام بالموارد البشرية و كثره الدراسات و تفاقم المشاكل و زيادة عدد مطالب العمال و احتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية وهي:

مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (١٩١٤) و الذي عرف الإدارة بأنها" المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أوراد منها فريدريك "[٣٩] انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حلل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية ومن اجل ذلك عامل الإنسان كاله منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت إرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من ابرز ما أكدت علية الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة "

١) تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

٢)التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.

٣)تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

٤)تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويريهم وتحسين أدائهم.

٥)الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل"[٤٠]

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته ووضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية و هي كالتالي :

أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كالإله .

أغفلت دور البيئة الخارجية"[٤١]

كما يعاب على هذه النظرية أيضا "

افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية .

افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما."٤٢

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (١٩٢٠) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجه من اجل تحقيق أهدافه.

و كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم"[٤٣] من اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء

---

[٣٩] ويكبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الكتروني .http://ar.wikipedia.org/wik ٣١ يناير ٢٠١٠

[٤٠] النظرية العلمية لفريدريك تايلر:الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني . http://www.chefs4arab.com ١٤- اغسطس ٢٠٠٩

[٤١] مبادئ الادارة العامة : النظرية و التطبيق

[٤٢] باسل . الادارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الكتروني : موسوعه دهشه . http://www.dahsha.com ٢٠٠٧

[٤٣] حمداوي ، ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني حمداوي http://www.bhamdaoui.coM

وكانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها:
العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل .
تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج .
تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية .
الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا
الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل .
التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية ."[٤٤]
وحيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة و ركزت على كيفية إرضائه من اجل الحصول على اكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذالك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعه كبيره من الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري و لعل من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماليو ما قدمه ماسلو (١٩٥٤) حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى "حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتدأ من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و تلها الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخير الحاجة الوظائفية الغذاء و الملبس و السكن " [٤٥] و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية و السلوك الإنساني حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات و التي من أبرزها "
غلبة الطابع التأملي وعدم الرصانة العلمية
استخدام مصطلحات غامضة
الخلط بين المعايير الأخلاقية والمنطق العلمي
لم يهتم كثيرا بالذكاء
التناقض عند تفريقه في عالمية الحاجات بين الأسوياء والمضطربين "[٤٦] حيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته و لا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات. فلم يكتفي علما الإدارة و العلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت إن تدرس العنصر البشري و مكونته و دمجه مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير و التأثر في شخصيته حيث إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات و التي من أهمها نظريه : (X .Y) لماك روقر (١٩٦٠) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للإفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزإت في العمل حيث "ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها

[٤٤] الصيرفي ،محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٣ . ص ٤١
[٤٥] بكري ،ليلى .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي،الشركة المتحدة للطباعة و النشر .٢٠٠٩م ص٣٣
[٤٦] الشريف ، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية.بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .

وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزين (x,y) "[٤٧] وضع روجر ميزانا القياس العقاب و الثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية و عطاء اتجه للجانب الايجابي وجوزي على عمله و العكس يحدث كلما أخطاء الموظف و اتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من (X ,Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي :

س x	ص y
الإنسان كسول بطبعه	**العمل نشاط طبيعي للإنسان**
حوافز خارجية	**حوافز داخلية**
الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية	**الإنسان طموح ،مبادر ، يتحمل المسؤولية**
الإنسان غير قابل للتغير	**الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة**
الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهمه أهدافه الخاصة فقط	**الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة**
رقابة خارجية	**رقابة داخلية**

[٤٨]

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج و انظمه لتصنيف و توصيف الوظائف و القوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشا وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و إعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية و التي نادت بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أآفل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين ."[٤٩] حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف و ما تريد المنظمة تحقيقه و ذلك من خلال إتباع مجموعه من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة و التي من أهمها "

١ - إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

٢- أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضًا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

٣- أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وآفاءة وإذا آانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية" كما ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات و التي نادت بأهمية تحليل الوظائف و تلائمها مع الموظفين و بينت أهمية التدريب و الحوافز كأحد مدعمات الانجاز للعنصر البشري و التي من دونها لا يمكن إن يكون هنالك تطور في العمل و الإنتاجية كما وضعتها أساس للاختراع و الإبداع الوظيفي . و ازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري و زادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية حتى و أنها أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية و التي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية والتي تنادي بالإعمال الإستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري و اعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال " و ضع استراتيجيات الموارد كالتدريب و التوظيف و التقييم و غيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية "

---

[٤٧] دنبري . لطفي . نظرية x و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية . مارس ٢٠٠٦م
http://www.hrm-group.com

[٤٨] مبادي الادارة العامة : النظرية السلوكية .ابحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الكترونيsbanaja.kau.edu.Sa

[٤٩] ابو راكان . مدخل في ادارة الافراد. مجلة الابتسامة ، الموقع الالكتروني . http://www.ibtesama.com يناير ٢٠٠٧م

وعلى الرغم من كثرة الأبحاث و الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب و الباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي " أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة" [٥٠] كما و يعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة و انفتاحية للموارد البشرية فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد و من واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة وان تراقبهم و تسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها" [٥١] حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية و عملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي و تطوير المكفأة و تقييم البرامج و السياسات لذلك نستطيع أن نقول أن الموارد البشرية ماهية إلا نتيجة التفاعل بين البشر و المنظمة و ما قد ينتج عنه من نظريات و إعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل و نظام الحوافز و الأجرآت.

بالإضافة للإعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط و التنظيم و ألمراقبه و كلما كانت هنالك إدارة موارد فعالة كلما كانت هنالك إنتاجية أفضل و أكثر للمنظمة و ليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة و فعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية و مستقبلية و لابد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابله للتطوير و النمو إذا اهتم بها كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة و قتل أهدافها إذا أهملت أو اغفل الاهتمام بها .

العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط .

لكن قبل أن تتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها .وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة لذلك و لكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى و تودي وظيفتها التي أنشأت من اجلها .

لكن يختلف موقع تلك الإدارة وفق مجموعه من العوامل و لعل من همها ما يلي :

حجم المنظمة :

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين و اتسع نطاق الوظائف و الإدارات و الأقسام و خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبه من الإدارة العليا و ذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية.

---

[٥٠] ويكبيديا . الموسوعه الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني .http://ar.wikipedia.org يونيو ٢٠١٠م

[٥١] الصغير ، قراوي .الموارد البشرية .المعهد المهني و التدريب التقني . ٢٠٠٩م ص٤

ولتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما و أن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت و نسبيه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة. كما وأن حجم المنظمة تحكمه " عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج ، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، حجم رأس المال ، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي ، ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس ، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها ، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها"[٥٢] لذلك لابد على المنظمات من قياس إحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها .

طبيعة عمل المنظمة :

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى و عدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلي مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات و المنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية و غالبا ما تتم عمليات التعين و التدريب وفق اجرات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات .

مركزية و لا مركزية المنظمة :

حيث يعتمد على سياسة المنظمة حيث تعتبر" المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات أدارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ" كما و أن موقع الإدارات و خاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة و " ودرجته المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل ، بما في ذلك حجم المنظمة والتشتت الجغرافي. في مؤسسة كبيرة جدا ومتنوعة ، فمن غير المرجح أن حفنة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف وغايات المؤسسة. ونتيجة لذلك ، فإنه يصبح غير عملي لتركيز السلطة وسلطة صنع القرار في أعلى خاصة قرارات الموظفين المنتشرين بأكثر من موقع جغرافي فإن النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية

[٥٢] الكردي، احمد . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية. سبتمبر ٢٠١٠م.http://kenanaonline.com

فالإدارة المركزية لن تكون قادرة على الإشراف على عمليات مباشرة على أساس يوما بعد يوم."[٥٣]لذلك نستطيع القول بان إذا كانت تؤمن بمبدأ التفويض و انه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالإعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي .

مستوى التقنية:

 في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز و الإدارات و رفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن " رفع مستوى أستخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة ، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل"[٥٤] لذلك هنالك أكثر من رئي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .

مستوى توفر الكفأة في المنظمة: حيث تعد الخبرات و الكفات المميزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غيرا لعادلة أحياناً ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة" [٥٥]هذا بدوره يدعو المنظمة إلي رفع مكان إدارة الموارد البشرية و وضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا   و تزويدها بما هي في حاجة له من أراء أو مقترحات .

خصائص سوق العمل : أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلما زادت الثورة الاقتصادية و الطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد و وضعت في اعلي الهرم الإداري و ذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية " حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه ، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور أدرة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة ، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة ."[٥٦]

---

[٥٣] Centralized & Decentralized Organizational .ShoaibK's Structure, May 15, 2010. http://www.ehow.com

[٥٤] قادر . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية. موقع الكتروني . المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية http://www.hrdiscussion.com/hr8109.html?pagenumber=#ixzz16gM1SU6v

[٥٥] كردي : مرجع سابق

[٥٦] قدري : مرجع سابق

ثقافة المنظمة :

(سياسة و مبدأ المنظمة) حيث يعتمد على مبدأ الإدارة هل تعتمد النظرية العلمية و تهتم بالعمل و الإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات شؤون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري فليس المهم رفاهية العاملين و نفسيتهم و إشباع رغباتهم المهنية و الاجتماعية المهم هو الإنتاج و مستوى الإنتاجية و هذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية و التفاعل الاجتماعي و أن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل و الاستقرار الوظيفي الاجتماعي .

و حيث أن الموارد البشرية و إداراتها تخضع لعوامل عديدة و ذلك لتحديد موقعها من التنظيم كذالك أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية هنالك عوامل عديدة تحدد مسماه في المنظمة "

و يمكن تصنيفها كالتالي

على حسب الوظيفة :

فتختلف مسمياتها من منظمة لأخرى حيث يطلق عليها العديد من المسميات و التي من أهمها الموارد البشرية: في المنظمات الكبيرة ذات الأنظمة المتخصصة و المتطورة للموارد البشرية حيث تراعي تلك الإدارات جميع ما يتعلق بالموظف من الناحية الوظيفية من حيث وصف الوظيفة و تناسبها مع الموظف و مراعاة حقوقه الوظيفية و أمنها الوظيفي بالإضافة لتطور الوظيفي و الأمان الاجتماعي و خدمات خارج المنظمة كالتقاعد و السكن و التامين الطبي .

شؤون الموظفين أي الإدارة المعنية بما يخص الموظف داخل إطار العمل سواء إجازته تعين و ترقيه و غيرها من المتطلبات التي يحتاجها الموظف لإدارة شؤونه بالمنظمة كما و يمكننا أن نعرفها بأنها " هي الإدارة التي تعنى بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية للتفرغ بالقيام بواجباتهم و إعمالهم اليومية "[٥٧].

إدارة علاقات الموظفين حيث تخدم العلاقة بين الموظف و المنظمة و توضح الخطوط الوظيفية و الاتصال بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين سواء كانوا بنفس الإدارة أو في إدارة أخرى بالمنظمة كما و أن علاقات الموظفين تعد " من المهام التي لا يدرك الكثيرين أهميتها فمثلما تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج."[٥٨]

وهنالك العديد من المسميات الأخرى حسب الوظيفة:

على حسب المهمة و القسم : حيث تنقسم إعمال الموارد البشرية لعدد من الأقسام التي تعمل الإدارات على ضمها تحت إطار واحد و هو ما يطلق عليه إدارة الموارد البشرية و التي تشمل التدريب :

حيث يعمل على إعداد البرامج و الخطط التدريبية و قياس مستوى تأهيل الموظفين و مقارنته مع ما يتطلبه العمل بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية الجديدة و معرفة ما هو الجديد من البرامج و التي من الممكن أن تفيد العاملين ليؤد إعمالهم بصوره أفضل و كما و أن التدريب يعرف ب" الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بنّاء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"[٥٩]

---

[٥٧] ربوع الموارد البشرية . مختصرات مفيدة .ي تعريف شئون الموظفين.الموقع الالكتروني .http://www.r-zahran.com/vb/showthread.php?t=1349 ٢٠٠٧م

[٥٨] العناد، عبد الرحمن . تخطيط و ادارة العلاقات العامة . الطبعة الاولى . مطابع وزارة الاعلام . ١٤١٤هـ

[٥٩] الفايز نورة ، ابو علي ، بهية . تدريب القيادات . مركز البحوث ، معهد الادارة العامة ٢٠٠٣م

التوظيف :
حيث يقارن الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف و توصيف الوظائف الجديدة و أعاده هيكلة الوظائف القديمة كما و تعمل الإدارة على "التعيين وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ."[٦٠]
العلاقات :
وهو القسم المنظم لعلاقات العاملين فيما بينهم و علاقاتهم بالإدارة العليا و قنوات الاتصال و المراجعة بالإضافة للإجازات الموظفين كما و يهتم أيضا .
الجز و المكافآت :
و هو القسم الخاص بفرض المكافآت التقديرية و العقوبات و هو يشمل التحقيقات القانونية مع الموظفين و يقدم الجوائز و المكافآت و الشهادات التقديرية للمميزين حيث تعد الحوافز بنوعيها السلبي و الايجابي " وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة."[٦١]
لذلك تعتبر الحوافز وسيلة فعالة و وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يمكن للمنظمة توجيه العاملين للسلوك الذي ترغب به في العمل و إبعادهم عن ما لا تريدهم القيام به .
و حيث أن إدارة الموارد البشرية تملك كل تلك الأهمية و المميزات كان لابد من وضع مدير مناسب لهذه الإدارة يحتوي على مجموعه من الصفات و المميزات التي تؤهله ليكون مسئول عن إدارة التي تعد من أهم الإدارات في المنظمة

أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير إدارة الموارد البشرية:

حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لابد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية و التي سوف نأخذها مجملا ثم تفصيلا و من أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية "(القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته ، القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه، العمل ضمن فريق ، اعتماد أسلوب المشاركة، الأخلاق العالية) " [٦٢]
كما أضيف لها أيضا " (سعة الإطلاع و الرؤية ، القدرة على الاتصال و التواصل مع الموظفين، القدرة على التخطيط و رسم السياسات ، معرفة نظام الحوافز و المكافآت ،الإقناع ، المعرفة التقنية ، الإلمام بوظيفة الموارد البشرية، القدرة على التعامل مع الإدارة العليا ، أن يكون قائد إنسان)" [٦٣]و بما أن كل واحده من هذه الصفات تعتبر دراسة مستقلة و مهارة مهمة بالنسبة لقائد و مدير إدارة الموارد البشرية فسوف نشرحها كما يلي :
القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته خاصة و أن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعه من التفاعلات و المشاكل التي لابد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته و لابد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب .
القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه : حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة و ذلك دافع لزيادة الإنتاجية .

---

[٦٠] الدين . خير : إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. موقع الكتروني .تسيير الموارد البشرية .

http://khayredine25.maktoobblog.com .مايو ٢٠٠٨م

[٦١] حريم ،حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . ١٩٩٧م ص٣٥

[٦٢] كرد : مرجع سابق

[٦٣] ليلى . مرجع سابق

العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده و موجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية و الأحقاد الوظيفية و ذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفر يق لأنه جزء منه .

اعتماد أسلوب المشاركة : و ذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين و أن أرائهم ذات قيمة بالعمل .

الأخلاق العالية فكلما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر .

سعة الإطلاع و الرؤية حيث التعلم و الثقافة العالية تثري المعرفة و تزيد الخبرة مما يساعده في وضع الخطط و حل المشكلات كما تساعده في ابدأ أرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين و مستقبلهم الوظيفي و مستقبل الإدارة .

القدرة على الاتصال و التواصل مع الموظفين حيث يكون الاتصال واضح و قنوات الاتصال مفتوحة يكون انجاز الإعمال بصورة سريعة و واضحة .

القدرة على التخطيط و رسم السياسات حيث الإدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة و صحيحة المعايير .

معرفة نظام الحوافز و المكافآت : أن يكون ملم بنظام الحوافز و المكافآت و متى يجب أن تكون و كيف تكون و قادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز و المكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف .

الإقناع : أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الإعمال الخارجة عن نطاق الإجبار أو الإكراه

المعرفة التقنية : حيث لابد أن يكون ملم باستخدامات الأجهزة المكتبية الفنية و على علم بفوائدها و استخدامها بما يساعد في الإسراع من وتيرة العمل .

الإلمام بوظيفة الموارد البشرية و ما ينطوي تحتها من وظائف إدارية و تنفيذية و مستويات هذه الوظائف و توصيفاتها .

القدرة الإدارية و التعامل مع الإدارة العليا للحصول على ما تريده إدارة الموارد و لمساعدة الإدارة العليا بالإعمال الخاصة بالموارد و تخطيطها .

أن يكون قائد إنسان يضع نفسه مكان موظفيه يحس بآلامهم و يفرح بفرحهم و يكون القدوة الأولى لهم في العمل و ليس من يمسك عصى السجان أو من يتصيد لهم الأخطاء لينزل عليهم الجزاء بما أوتي من سلطه في المنصب الذي يشغله بل لابد أن يكون لهم الأب الموجه و القائد المعلم حتى تكون إدارة الموارد البشرية من أفضل إدارات المنظمة فإذ رضي البشر و أحسوا بالسعادة سوف يقدمون أفضل ما لديهم من اجل العمل و من اجل البقاء به و الحفاظ على استمراره .

مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية :

قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية لابد أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام و من ثم نشرح من خلاله مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية حيث يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر و التي سوف تكون موجودة مستقبلا و اتخاذ قرار لما هو أفضل أو انسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه أو هو " هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة" [٦٤].

[٦٤] المرواني ، عبدالله . التخطيط التنموي . مركز البحوث . معهد الادارة العامة . ٢٠٠٥م

وبما أن التخطيط أمر متعلق بالمستقبل و مربوط بما هو موجود عليه الحاضر كان لابد أن نوضح إننا حين نتكلم عن تخطيط الموارد البشرية فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها لذلك نستطيع القول أن تخطيط الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية من حيث التوقع المستقبلي و وضع هدف و العمل على تحقيقه هذا بدوره بعث العديد من الكتاب لوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية حيث عرفوه بأنه " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة." [٦٥] بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد و المهارات لكل منظمة أو قطاع على حدي كلا حسب تخصصه في فتره زمنية معينه.

من ذلك لابد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى و تطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطه أو حتى طويلة المدى كل منظمه حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة و تحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينه .

وحيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية فهو له أهمية كبيره كأهمية إدارة الموارد نفسها حيث تتعد الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية و لكن نستطيع أن نقول أن كلما كان للتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت أهميته و من أهم ما تتميز به تخطيط الموارد البشرية ما يلي :

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد4 .- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه5 .- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل. "[٦٦]

كما و تنبع أهميتها من كونها :

تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية و الخارجية في أي وقت من الأوقات الحصول على أفضل لكفأت بالكمية المطلوبة فعلا و التخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة و من الممكن انجاز العمل بدونها .

ترابط أنظمة و وظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي و معرفة تشابه و ارتباط الوظائف من خلاله .

تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا و توجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة و ما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية و تطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا .

تقليص الهدر في الموارد البشرية و المساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.

٦- التزود بالوظائف الشاغرة و مستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب و التوظيف و تحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد و المنظم.

---

[٦٥] تخطيط الموارد البشرية. مجموعة الموارد البشرية . موقع الكتروني. http://www.hrm-group.com

[٦٦] الكينق. محمد: تخطيط الموارد البشرية . موقع الكتروني اجابات قوقل .?http://ejabat.google.com/ejabat/thread

وعلى الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هنالك مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تعيق عمليات التخطيط و التي من أبرزها "
المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل.
أولا : العوامل الداخلية
أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.
الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.
التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .
حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته." [٦٧]
حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها و من داخلها و يجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط و وضع مقاييس مرونة داخلية إثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط و مهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هنالك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية و من أهمها "
ثانيا: العوامل الخارجية
عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشري المطلوبة .
سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.
عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
وضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .
عوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز."[٦٨]
على الرغم من تعددا لعوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية تظل هذه العملية مهمة جدا لتحديد ما نريده من القوى العاملة مستقبلا و من اجل تحقيق هذه العملية بجدارة كان لابد من دراسة كيف تتم عملية التخطيط لذلك نورد مراحل التخطيط خاصة أن تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الأولى للنمو البشري في المنظمات من خلال معرفة الخطوات الإجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فعالا و صحيح متناسبا مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط.

[٦٧] المرواني ، عبدالله . مرجع سابق
[٦٨] المغربي، عبد الحميد .الإتجاهات الحديثة فى دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية.٢٠٠٩م

من أهم مراحل التخطيط ما يلي:
يمكننا أن نقسم مراحل التخطيط إلى ثلاثة مراحل أساسية هي "
التنبؤ بالطلب على المواد البشرية. ٢- تحليل المتاح من الموارد البشرية. ٣- تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض"[٦٩]حيث تعد كل مرحلة من هذه المراحل عملية إدارة مستقلة لذلك سوف نشرح كلا منها على حدي أولا: التنبؤ بالطلب على المواد البشرية:
حيث تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط و هي تشمل ما يلي
التقدير : حيث يتم تقدير النشاط المتوقع عمله في المنظمة مستقبلا بالكمية و القيمة في فترة الخطة و هذه العملية تكون غالبا " تقدير الخبراء للاحتياجات في إداراتهم وذلك لان
المديرون هم من يقدر احتياجات إداراتهم المتوقعة
التحليل الإحصائي للمتغيرات في الماضي بناءً على التنبؤ للمستقبل"[٧٠]
و في هذه المرحلة يتم المقارنة بين حالات العرض و الطلب داخل و خارج المنظمة حيث يتم"
تحليل الطلب : يوضح لنا تحليل الطلب التالي :
عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة
وكذلك العمل المطلوب منهم .
وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم .
و من ثم يتم تحليل العرض : إما داخلي – خارجي
العرض من داخل المنظمة :
وهو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية
خطواته :
كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟
كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة .
كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة ؟
كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة . "[٧١]
المرحلة الثانية : تحليل المتاح من الموارد البشرية
و يتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة و من أهم طرق التقدير " طرق تقدير العرض الداخلي:
أولاً: طريقة مخزون المهارات : "
يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحالين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته – خبراته- التدريب – الامتحانات –تطلعاته – رأي مديره المباشر)
ثانياً :خرائط الإحلال :
أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة ، والموظفين المتوقع إحلالهم ، تحتوى على :
عمر الموظف الحالي – مستوى أدائه .
عمر المرشح للوظيفة – مستوى أدائه – قدراته مهاراته حيث تمكنا هذه الطريقة من معرفة التقدير الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة و التي سوف تستغني عنها المنظمة في الفترة القادمة و التي سوف تحافظ عليها و تطورها و لكل منظمة اختيار طريقة التقدير التي تتناسب مع قدراتها و إمكانياتها و إمكانيات العاملين لديها أما بالنسبة لتقدير العرض الخارجي فهو المختص بما سوف تطلبه المنظمة من الخارج من عمالة و هذا يتوقف على دراسات السوق و التنبؤات بالواضع الاقتصادية القادمة و مستويات النمو و التعليم في الدولة .

[٦٩] زنبق ، علا. مراحل التخطيط . الموقع الالكتروني . http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=20066

[٧٠] علاقي، مدني . مرجع سابق
[٧١] عمر، حسين . اقتصاد السوق شرح العرض والطلب. دار الكتاب الحديث .٢٠٠٠م

بعد تقدير و تحليل العمالة المطلوبة و تقدير العمل المراد انجازه ننتقل للمرحلة الثالثة وهي :
تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض:
حيث نقارن بين العرض و الطلب لتحديد العمالة المطلوبة "
زيادة الطلب على العرض :
البدائل المتاحة للمنظمة :
تخفيض الشروط .
العمالة المؤقتة
إطالة سن التقاعد .
زيادة ساعات العمل .
تحسين الأجور والحوافز .
: زيادة العرض على الطلب (الفائض) :
البدائل المتاحة للمنظمة :
تخفيض ساعات العمل .
تشجيع التقاعد المبكر .
تخفيض عمليات التوظيف
العمالة المؤقتة الرخيصة
سياسة إنهاء الخدمة"[٧٢]
ولابد من مطابقة العرض و طلب و تحديد الاحتياجات بصورة دقيقة عليها و من ثم ننتقل إلى تطبيق الخطة .
مراجعة الخطة من خلال التغذية العكسية .
و على الرغم من أهمية التخطيط و وضعه كحجر أساس بداية العمل في الموارد البشرية إلا أن هنالك العديد من المشكلات التي قد تعيق من ظهوره بالشكل المطلوب و التي من أهمها :"
ضعف الوعي للتخطيط لدي الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية
ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء
قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
صعوبة التوصل إلي معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة علي عاتق إدارة الموارد البشرية.
الفصل بين مسئولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسئولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاء كونها مسئولية الأجهزة الإدارية[٧٣]".
كل هذه العوامل بالإضافة إلى
عدم توفر قواعد بيانات للموارد البشرية بالمنظمات و عدم تحديثها أن وجدت مما لا يجعلها مصدر موثوق للمعلومات الخاصة بالعمالة و القوى البشرية .
عدم توفر الميزانيات المناسبة لتخطيط الموارد البشرية خاصة في بعض الدول العربية والنامية
تعد كل هذه العوامل من المعيقات الحقيقة لعملية التخطيط و التي يجب علينا التخلص منها وتحديدها .

---

[٧٢] عمر ، حسيين. مرجع سابق
[٧٣] سمنار تخطيط الموارد البشريه الأحد أبريل ١١، ٢٠١٠ الموقع الالكتروني لجامعة النيلين .
http://mbagroup.ibda3.org/montada-f7/topic-t38.htm

مفهوم تصميم العمل وأهميته :

حيث انه لابد أن تتوافق الوظيفة مع من يشغلها كان لابد من وضع وصف للوظائف و اجر ائتها و متطلباتها و متطلبات شغلها أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف و الإعمال و سماتها و كفاءتها من اجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق اكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين و وظائفهم أو يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة ، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء ، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها" [٧٤]

وبما أن تصميم العمل شي أساس لنجاح برامج الموارد البشرية فهذا يدفعنا لنطالب بإستضاح أهميته و التي من الممكن إدراجها كما يلي :

أهمية تصميم العمل: "

تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات

يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.

يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.

تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.

تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة"

حيث يمكننا القول أن أهمية تصميم العمل تنبع من كونه يحقق لنا الغايات التالية

الاقتصاد في ميزانية المنظمة حيث تحدد الهدف الفعلي من الوظيفة و الكمية المطلوبة منها لانجاز العمل من خلال تحديد القوى التشغيلية لكل وظيفة وفق لوصفها الوظيفي الذي قامت به إدارة الموارد البشرية .

توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانات المتقدمين للوظائف و قدراتهم الشخصية و مؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين .

تحديد خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات العمل حيث يبن الوصف الوظيفي مستوى واجبات وأهمية كل وظيفة مركزها بالنسبة للهرم التنظيمي .

بيان الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة .

سهولة قياس الانجاز حيث يقاس الانجاز في كل وظيفة على حسب نوع الوظيفة و مدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها..

هيكل الموظف :

أن أي فرد يعمل في منظمة تتراكم لدية مجموعه من الخبرات و المهارات الوظيفية و العملية و الاجتماعية المختلفة المتعلقة بمجال وظيفته أو مجالات أخرى ترتبط بها و تختلف هذه الخبرات وفق نوع الوظيفة و مدى ارتباطها و موقفها بالتنظيم و المدة الزمنية التي يقضيها الموظف بالعمل ليبني شخصيته و مهارته كما يمكن تعريف هيكل الموظف بأنه " يشير هيكل الموظف إلى مجموعة المهارات والخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة وممارسته الأعمال المختلفة ضمن هذه الفترة الزمنية التي قضاها في العمل ، إضافة إلى مكونات الوظيفة التي تناسبه وما تحتويه من مسؤوليات والتزامات يمكن للموظف تأديتها بجدارة.

[٧٤] كردي . احمد . مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي . موقع الكتروني .الاسلام و التنمية .
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68415/posts/124222

ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتمه عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة ، ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة ولغاية إحالته إلى التقاعد وترك الخدمة الوظيفية ، وإن من العوامل المهمة التي تتحكم بعدد التنقلات أو الترقيات هي المؤهلات والمستوى المعرفي والفني ، التي حصل عليها الفرد بمرور الزمن."[٧٥]

حيث يعتمد هيكل الموظف على مجموعه من العوامل في بناء الموظف التي تكون الهيكل الوظيفي و التي تعد من العوامل المتوفرة في الموظف و أهمها "

المستوى العلمي والمؤهلات التي يمتلكها الفرد مثل الشهادات الدراسية .

٢- مجموع الخبرات والمؤهلات الشخصية .

٣- القدرة الشخصية على تطوير الذات وليس بالاعتماد على المنظمة.

٤- الإمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين إلى مستويات أعلى ."[٧٦]

حيث يمكننا أن نعرف و نشرح كل عامل من هذه العوامل كالتالي :

المؤهلات التعليمية للفرد و مستوى التعليم : فكلما زاد مستوى تعليم الفرد زادت إمكانية نمو هيكله الوظيفي حيث يدعم التعليم و التدريب هيكل الموظف و يضفي له طابع العلمي و سرعة الاستيعاب.

الخبرات الوظيفية : حيث تعد سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظائف متعددة منبع للخبرة أكثر من سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظيفة روتينية واحده أي انه كل ما تعددت الوظائف و الخبرات الوظيفية للموظف ازداد حجم هيكل الموظف .

الرغبة في التطوير و تطوير الذات :عن الرغبة في التطوير سوف يكون هنالك إدخال لتقنيات و آليات جديدة في العمل تضفي جانب جديد من الخبرة الوظيفية من خلال استخدام أساليب جديدة تطور المهارات الشخصية بالإضافة لتطوير بيئة العمل بالمنظمة .

المؤهلات الشخصية و الصفات الذاتية للفرد: أي أن الفرد كل ما كان ذو شخصية تفاعلية منفتحة مع المجتمع و اجتماعي اكتسب خبرات أكثر و نقلت إليه خبرات و تجارب الآخرين من خلال الاحتكاك بهم و ممارسه العمل معهم بعكس الأشخاص ذو الشخصية الانطوائية الذين غالبا ما تكون خبراتهم اقل من الانفتاحيين و ذلك لقلة اختلاطهم بالمجتمع .

سرعة التعلم : كلما كان الشخص لدية الرغبة في التعلم و لدية القدرة على الاستيعاب سريعا استطاع أن يجمع و يراكم لديه كمية اكبر من التراكمات المعرفية التي تثري هيكل الموظف .

القدرة على الإبداع : كلما كان لدى الشخص القدرة الإبداعية كلما فتح أفاق جديدة لمخيلته و حصيلته من الخبرة تزداد من خلال التجربة و الاختراع بالتالي يقوى و يتعزز هيكل الموظف حيث يتم تحديد المسار الوظيفي لأي وظف وفق هذه العوامل بعد دراستها و اختبارها لكل موظف و وظيفة.

بناء الهيكل الوظيفي :

يعتبر الهيكل الوظيفي رمز للتطورات الجديدة في بيئة الإعمال حيث أحدث ثورة كبيره خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار و المسؤوليات و مستويات السلطة و المسؤولية و قنوات الاتصال و المركزية و تدرج الوظائف حيث يعرف الهيكل الوظيفي بأنه " يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة : اليمين واليسار والأعلى والأسفل .

---

[٧٥] عبد العزيز . مفهوم تصميم العمل وأهميته وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي الموقع الالكتروني . المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية.http://www.hrdiscussion.com/hr13603.html#ixzz16mE08Lbc

[٧٦] كردي : أحمد . مفهوم تصميم العمل و أثره على بناء الهيكل الوظيفي. الموقع الالكتروني .http://kenanaonline.com/

وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فانه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي "ويرى weis هيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني انتظاما ثابتا من العلاقات المتناسبة ويفترضانه وضع لتوفير الأشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد بإستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة " [٧٧]

كما " و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة ...بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع"[٧٨]

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الهيكل التنظيمي هو أساس معرفة السلطة و نوع الوظيفة في المنظمة لذلك يتميز بما يلي :"

المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحقيق الأهداف.

تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة ويحدد من يمتثل لمتطلبات المنظمة وليس العكس.

المساعدة في اتخاذ القرار وممارسة القوة." [٧٩]

كما و يتميز ب

ترتيب الناس على أساس من المصالح المشتركة ولذلك ، فإنها يمكن أن يتعلمون الكثير من بعضهم البعض.

حل المشاكل يصبح من الأسهل في الهيكل التنظيمي والوظيفي.

يمكن للموظفين المهرة من نفس المجموعة البحث عن مزيد من الموظفين من ذوي المهارات للشركة.

زيادة التحكم في الهيكل الوظيفي و الإشراف على كل الأعمال الأخرى.

تنمية العمل الجماعي " [٨٠]

حيث يمكننا تلخيص و شرح هذه المميزات كما يلي :

المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح: حيث يوضح ماذا يحدث داخل المنظمة من حيث المركزية أو إلا مركزيه حجم المنظمة ومستويات السلطة و المسؤولية .

تحديد دور و مسؤولية كل موظف في الهيكل الوظيفي: وفق لموقعة التنظيمي في الهيكل الوظيفي .

---

[٧٧] ويبكيبيا . الموسوعة الحرة : مرجع سابق

[٧٨] ادارة الموارد البشرية **::** الهيكل التنظيمي للمؤسسات موقع الكتروني . شعاع المعرفة .نوفمبر .٢٠٠٨م
http://knowledge.yoo7.com

[٧٩] الهيكل التنظيمي . الجامعة الجزائرية . موقع الكتروني . منتدى العلوم الاقتصادية .جون ٢٠٠٦م
http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html

[٨٠] Amber . . What Are The Advantages And Disadvantages Of Functional Organizational Structures.
http://www.blurtit.com/q627427.html

تقسيم العمل و تحديد الاحتياجات: لكل مهمة أو وظيفة و جمعها بقسم واحد
تحديد وصف الوظائف و مؤهلات شاغلها .
تحقيق الخطط التي ترسم لها المنظمة بفعالية و نجاح: و ذلك لكونها توضح خطوط السلطة و المسؤولية و من أين يبدأ التنفيذ و من المسئول عنه.
حيث يمكننا أن نوضح ماذا يعمل الهيكل التنظيمي في المنظمة من خلال ما يلي:
١- توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد حيث يوضح الهيكل موقع كل وظيفة في التنظيم و من يرأسها و من يقع تحت إطار سلطتها
٢- تحديد العلاقات و نطاق الإشراف حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته لمن هم اقل منه درجه بالهيكل الوظيفي.
٣- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
٤- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد صنع القرار والتفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات جيدة.
٥- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم الوظيفية .

أنواع الهيكل الوظيفي :
يختلف نوع الهيكل الوظيفي وفق سياسات المنظمات و لكن هنالك مجموعه من الهياكل الوظيفية المبنية على مجموعه من الأسس كالتالي : "
هيكل المهن في المنظمة: Hierarchy Of Skills اعتماداً علي مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية و المهنية لمختلف النشاطات الإدارية و التشكيلات الإدارية للمنظمة.
هيكل المسميات (الرتب) في المنظمة: Hierarchy Of Rank تعبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات و المسئوليات و درجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلي المؤهلات اللازمة لشغلها.
هيكل الأجور في المنظمة: Pay Hierarchy تعبر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلي الأدنى و لمجموعة درجات. "[٨١]
كما و يمكن أن بنشاء الهيكل وفق"
الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي
الهيكل التنظيمي على أساس الفئات
الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:
هيكل تنظيمي طويلهيكل تنظيمي قصير "[٨٢]
حيث تعرف كل واحد منها كالتالي :
الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي :
حيث تعتمد المنظمة على أساس الفروع و ذلك من اجل توسع الرقعة الجغرافية و زيادة الإنتاجية و لكن من أهم عيوب هذه الطريقة الازدواجية و صعوبة الاتحاد .
الهيكل التنظيمي على أساس الفئات
و تعتمد هذه الطريقة على الاهتمام بالعملاء و تحيق ما يردون حيث تقسمهم على أساس الفرد و الجماعة و المنازل و الشركات و تعتبر طريقه ناجحة للشركات الكبيرة الأكثر تطور خاصة عند تجانس العملاء.
الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:
حيث تضم جميع الوظائف المتشابهة تحت قسم أو إدارة واحده و هذا النوع هو الأكثر استخدام

[٨١] مرعي . محمد . مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية، و توصيف الوظائف). دار حازم .٢٠٠٢م
[٨٢] الزئبق،علاء . هل بناء الهيكل الوظيفي و تصميمة يمر بعدة مراحل . موقع الكتروني تنمية الموارد البشرية. ٢٠٠٩م

هيكل تنظيمي طويل:
و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي متعدد الدرجات و الرئاسات و يحتاج القرار لوقت طويل لاتخاذه بحيث يمر بسلسلة من المدراء و المسئولين للموافقة علية بالإضافة أن المعلومات تأخذ وقت طويل للصعود للأعلى الإدارة العليا مما يجعل الإعمال بطيئة. **هيكل تنظيمي قصير :**
و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير عدد طبقات المديرين و المسئولين قصير بعكس السابق هذا الهيكل يساعد بالإسراع بالعمل و نقل المعلومات و سهوله الاتصال .
المركزية:
و هي التي تركز السلطة في مجموعه من المديرين الذين يفرضون سلطتهم على كل أمور المنظمة و يركزون الرقابة على الموظفين حتى في الأمور الإدارية البسيطة مما يزيد من روتينية العمل الإداري و يجعله بطء جدا و معقد اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي أن الكل لديه صلاحيات في العمل و يستطيع اتخاذ قرار اللامركزية تجعل القرارات سريعة و في هذا النوع من الهيكل تكون الرقابة ضعيفة غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.

تقييم الوظائف :-

أن كل إنسان بحاجة للدعم و التحفيز للإعمال التي يقوم بها سواء كان لمصلحة خاصة أو عامه و مهما كان نوع الدعم مادي أو معنوي قولا أو فعلا يعتبر محفز لزيات الإنتاج و الأداء بشكل أفضل. لذلك اعتبر علم التحفيز علم مستقل له نظرياته الخاصة بالمكافئة و الثواب ووضع له العديد من التعريفات و التي من أهمها :
" هو كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى (مكافآت على شكل نقد) منذُ لحظة دخوله إلى المنظمة وحتى ما بعد انتهاء علاقته بها على شكل راتب تقاعدي . " [٨٣]أو هو " التعويض المباشر يشير إلى المنافع النقدية المعروضة والمقدمة للموظفين في مقابل الخدمات التي تقدم إلى المنظمة للمنافع النقدية وتشمل الراتب الأساسي بدل إيجار المنزل ، وسيلة نقل ، وترك بدل السفر وتسديد الطبية ، والبدلات الخاصة ،."[٨٤]

من ذلك نستطيع القول أن التعويضات هي حوافز مالية للموظفين مقابل تقديم مستوى عالي من الأداء في مسؤولياتهم الوظيفية أو هي العوامل و المؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الإعمال المنوط به على أكمل وجه عن طريق إشباع رغباته المادية في فترة معينه سواء من خلال الرواتب أو الأجور أو مكافآت أو أي حافز أخر مادي و حيث إننا نتكلم عن التعويضات المباشرة فالموظف يحصل على الحافز مباشرة وليس ضمنا طالما يؤدي العمل المطلوب منه و غالبية التعويضات المباشرة مادية.

---

[٨٣] مجموعة محاضرات المورد البشرية . جامعة الملك سعود . الموقع الالكتروني للجامعة .. www.ksu.edu.sa

[٨٤] Direct Compensation http://payroll.naukrihub.com/compensation/direct-compensation.html .

و بما أن التعويضات تعد أهم الركائز الأساسية للانجاز أداء العمل فهنالك مجموعه من العناصر التي أضافت أهمية لنظام التعويضات و التي من أهمها :"

جذب الموظفين

تفي بالمتطلبات القانونية

الإبقاء على قيمة الموظفين

تحفيز الأداء

تحفيز نمو الشخصية

الحفاظ على الروح المعنوية العالية "[٨٥]

كما و تعمل أيضا على : "

أولا: بالنسبة للمنظمة :

الوظيفة المريحة: سيكون موظفوك سعدا مع وظائفهم ، إذا حصلوا على مكافآت عادلة مقابل خدماتهم.

الدافع :لدينا جميعا أنواع مختلفة من الاحتياجات. بعض منا يريد المال ويسعون وراء رفع الأجور. و البعض يبحث عن الإنجاز أكثر من قيمة المال لذلك يردون الترقي والتعلم والتنمية. .

لماذا الغياب قليلة:إذا كانت بيئة العمل مريحة والموظفين سعداء برواتبهم وبحصولهم على ما يحتاجون إليه وتريد؟

قليلة. معدل دوران رأس المال لن يترك الموظفين العمل إذا كنت تقدم لهم مكافآت عادلة. المكافآت التي كانوا يعتقدون أنهم يستحقونها؟

زيادة الثقة بالنفس : اكتساب الثقة أكثر وأكثر في نفوسهم وقدراتهم في حال حصولهم على المكافآت فقط. ونتيجة لذلك ، ومستوى الأداء."[٨٦]

---

[٨٥] Positive Returns on Providing Well Planned Compensation. http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Retention/Compensation/tabid/119/Default.aspx

[٨٦] Compensation & Benefits: Definitions & Importance. **http://hubpages.com**

من خلال تلك المميزات نستطيع استخلاص أن التعويضات المباشرة توفر مجموعة من المنافع للفرد و المنظمة و هي كالتالي :
زيادة الحماس و الرغبة بالعمل لدى الموظفين مما ينعكس على زيادة الإنتاجية .
منع الشعور بالإحباط حيث تدفع المثابرة للحصول عليها خاصة لسد الحاجة المادية وإشباع الرغبات المالية .
تساهم التحكم في سلوك العاملين حيث أنها مطاطة قابله للزيادة و النقص على حسب أسلوب و عمل الموظف.
تنمي القدرات الإبداعية للموظفين .
تنمي الرضاء الوظيفي من خلال إشباع الحاجات كالتقدم بالعمل و النمو الوظيفي .
الإحساس بالعدالة حيث توزع الأجور بين العاملين بطريقة منصفه كلا حسب عمله .
كلما زاد مقدار الحوافز المادية زادت الرغبة بالعمل .

تقييم الوظائف:

لكي نضع الحافز المادي لكل موظف وفق عمله لابد أن نقيم الوظيفة التي يعمل بها و مقدار عمله وهذه هي عملية مقارنة واجبات ومؤهلات الموظف مع تصنيف الوظائف المطروحة و ووضح الشخص المناسب في المكان المناسب . "[٨٧] أو هي :" نظام حيث يتم تجميع الوظائف في الفئات التي تتوافق مع كمية من التدريب والمهارة والكفاءات والمعرفة أو الخبرة اللازمة للقيام بها. "[٨٨]حيث تعبر عن تحديد الوظائف الموجودة بالمنظمة على أساس أهميتها لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال تحديد الخصائص و الواجبات و المسؤوليات و المهام الوظيفية و ظروف العمل و المؤهلات اللأزمة و النتائج المترتبة على ذلك

و قبل الحديث عن طرق التقييم لابد أن تراعى مجموعه من النقاط عند التقييم

انه ليس هنالك علاقة بين الوظيفية التي يتم تقييمها و شاغل هذه الوظيفة .
أن عملية التقييم هي عملية مقارنه للوظائف.
أن التقييم عملية تقديرية .
الرواتب و الأجور تحدد بعد عملية التقييم .

وهنالك العديد من الطرق لتقييم الوظائف و التي تندرج تحت صنفين أساسيين كمية و وصفية:

" : الأساليب غير الكمية :

طريقة الرُتب : حيث يتم ترتيب الوظائف تنازلياً حسب الأهمية وتصلح هذه الطريقة للمنظمات الصغيرة إذ يتم ترتيب الوظائف على مستوى الأقسام ثم الإدارات في المنظمة .
طريقة التصنيف أو التدريج : حيث يتم تصنيف الوظائف إلى مجموعات تمثل كل منها درجة معينة (درجة أولى ، درجة ثانية ، . . . الخ) أو فئات محددة تشترك في مسئوليات متقاربة وظائف فنية ، وظائف إدارية ، وظائف استشارية) وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مقياس للأعمال بشكل مُسبق ويمثل هذا المقياس درجات محددة لوظائف .

[٨٧] Job classification. http://definitions.uslegal.com/j/job-classification/

[٨٨] Job Classification. Employment context. http://www.redgoldfish.co.uk/viewglossary.asp?gid=109

مثال : لتحديد الدرجات المناسبة للأعمال الموجودة في المنظمة قارن المواصفات المُحددة لهذه الدرجات مع أوصاف الأعمال :

درجات الأعمال	المواصفات القياسية
١	**العمل روتيني ، لا يتطلب تدريب عالي ، مسئولية قليلة مثل : تنظيم السجلات .**
٢	**العمل روتيني ، يتطلب تدريب قليل ، وبعض المسئوليات . مثل : كاتب طابعة .**
٣	**العمل بسيط ، يتطلب مهارات معينة . مثل : كاتب طابعة بلغتين .**
٤	**العمل معقد نوعاً ما ، يتطلب مهارات عالية ، ومسئولية عالية مثل عامل ماكينة .**
٥	**العمل معقد ، مهارات متطورة جداً ، مسئولية كبيرة ودرجة عالية من الإبداع ، مثل : وظيفة استشاري صيانة أجهزة "[٨٩]**

وعلى الرغم من سهولة الأساليب غير الكمية إلا أنها تحتوي الكثير من العيوب و التي من أهمها ":
بالنسبة لطريقة الرتب :
من الصعب زيادة عدد الوظائف.
الاجبار باتخاذ التدرج الهرمي للمنظمة.
عملية التصنيف يجب أن يتكرر في كل مرة يتم إضافة وظيفة جديدة للمنظمة. " [٩٠]
بالإضافة إلى :
لا تظهر درجة اختلاف أهمية الوظائف .
لا تصلح لعدد كبير من الوظائف .
أما طريقة التدرج ف يعاب عليها بأنها :"
صعوبة وضع تعريفات دقيقة للدرجات .
صعوبة وضع مصطلحات لفضية دقيقة تعبر عن متطلبات الدرجات في المستويات الوظيفية .
التأثر بالنواحي الشخصية .
الأساليب الكمية :
طريقة التقدير بالنقط :"
تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل كل على حده وبصورة كمية تتمثل في عدد من النقط لكل عامل من العوامل ومن الجدير بالذكر أنه لا يتم تحليل جميع الوظائف في المنشأة بل يتم اختيار مجموعة من الوظائف الأساسية تسمى بالوظائف الدالة ولهذه الغاية يتم تقسيم وظائف المنشأة إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ووظائف كتابية .
وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها وبجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة فكلما كبر عدد النقط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية واستحقت أجراً أعلى .

[٨٩] ادريس، احمد . كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم.الدار الجامعية للطباعة و النشر.٢٠٠٨م
[٩٠] **HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Methods: Ranking . http://www.hr-guide.com/data/G411.htm**

ولتسهيل عملية التقييم يتم اختيار عدد من الوظائف الرئيسية لتقييمها أولاً ثم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بالوظائف الرئيسية .

خطوات تطبيق هذه الطريقة :

اختيار وتعريف عوامل التقييم : يتم اختيار العوامل المراد تقييمها مع مراعاة اختلاف تلك العوامل باختلاف طبيعة الوظائف ولا يوجد اتفاق حول العدد المثالي للعوامل إلا أنه من المفضل أن يكون ما بين ثمانية إلى عشر عوامل .

تحديد درجات عوامل التقييم : يجب تحديد درجة وجود العامل في الوظيفة حيث أن عامل المسئولية مثلاً يتدرج من مسئولية منخفضة جداً إلى مسئولية مرتفعة جداً . "[٩١]

أنظمة دفع الأجور :

هنالك عدد من الأنظمة للأجور وفق سياسة المنظمة نوعها حيث تختلف وفق النظام المستخدم و قدرات المنظمة و طبيعة نوع الوظيفة و هنالك مجموعة من أنظمة دفع الأجور أهمها"

نظام الأجر على أساس الزمن :

تعتبر نظم الأجور التي تدفع علي أساس الزمن شائعة الاستخدام في اغلب المنظمات و خاصة في المنظمات و المؤسسات الحكومية و الخدمية ، و المعيار الزمني المستخدم في احتساب الأجر قد يكون الساعة ، أو اليوم ، أو الأسبوع ، أو الشهر ، أو السنة ، و ذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج و جودته ، و قد جرت العادة حسب هذا النظام أن يحدد معدل اجر الساعة الواحدة كأساس في احتساب الأجر الكلي ، أما إذا استدعي الأمر أن يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة ، فيعطي أجرا إضافيا عن كمية العمل الإضافية ، وفقاً لمعدل الأجر الأساسي الحالات التي يستخدم بها : ١) عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد علي حده ، و بالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد و ناتج أدائه . ٢) عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية اكبر من اعتبارات الكمية ، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه . ٣) عندما يكون العمل غير منتظم باستمرارية لأسباب لا علاقة للعاملين بها . و هذا و تحقق الأجور الزمنية المزايا التالية : ١) تضمن للعاملين دخلاً محدداً و معروفاً يمكن أن يكون أساس لأسلوب حياته و تصرفاته . ٢) سهولة احتساب و فهم و استخدام مثل هذه الطريقة سواء من قبل الإدارة ، أم من قبل الأفراد .[٩٢]

الأجر حسب الإنتاج :

تقوم نظم دفع الأجور حسب الإنتاج أو ما يعرفه المشرع بنظام الأجر بالقطعة على أساس ارتباط الأجر ارتباطا وثيقا بمعدل إنتاج العامل أو بمتوسط إنتاج مجموعة من العمال ، فالفكرة في هذه النظم أن يكافأ العامل المجد الذي يحقق معدلا محددا أو يفوق عنه ، وتتراوح نسبة المكافأة أو العلاوة معادلة للزيادة في الإنتاج كما هو الحال في نظام أجر القطعة ، وخير مثال لذلك هو عامل النسيج الذي يمكن قياس إنتاجه اليومي على أساس مبلغ محدد عن كل متر قماش ينتجه ، وعامل البناء على أساس مقدار الأمتار التي يقوم ببنائها في اليوم. ولذلك تطبق نظم دفع الأجر حسب الإنتاج عادة في الصناعات والأعمال التي يسهل فيها قياس كمية إنتاج العامل أو مجموعة من العمال بدقة. والذي لا شك فيه أن نظم دفع الأجر حسب الإنتاج هي خير حافز للعامل على زيادة الإنتاج ، فالعامل الذي يريد أن يزيد من دخله يجب أن يزيد من إنتاجه حتى يحقق غرضه ، إلا أنه يجب ألا تكون الزيادة في الإنتاج على حساب صحة العامل وسلامته ، وإنما يجب أن تراعي هذه الاعتبارات عند تطبيق نظم دفع الأجر حسب الإنتاج. ويعتبر نظام الأجر بالقطعة من أشهر نظم دفع الأجر حسب الإنتاج وأكثرها تطبيقا وخاصة في صناعة النسيج ، وبمقتضى هذا النظام يحدد لكل قطعة أو وحدة إنتاجية أجرا معينا ، ويحسب أجر العامل على أساس عدد القطع أو الوحدات التي أنتجتها ، ويتناسب أجر العامل طبقا لهذا النظام تناسبا ترديا مع إنتاجه.

---

[٩١] محاضرات جامعة الملك سعود . تصنيف و تقويم الوظائف . الموقع الالكتروني للجامعة . WWW.faculty.ksu.edu.sa

[٩٢] مطالي . خديجة . انظمة دفع الاجور. موقع الكتروني . المنشاوي للدراسات و الابحاث . http://www.minshawi.com

ولما كان نظام تقدير الأجر بالقطعة أو الإنتاج يخضع لمعايير ومعدلات الإنتاج التي يضعها أصحاب الأعمال ، لذلك ورغبة في تحقيق الحماية للعامل ، وتوفير حد أدنى من الضمان لأجره يستلزم التشريع المقارن لاعتبار الأجر بالقطعة أو بالإنتاج ضرورة النص صراحة على ذلك في عقد العمل ،وافترض أن الأجر لا يكون بالقطعة أو الإنتاج إلا إذا اتفق على ذلك صراحة في عقد العمل. وقد حظر التشريع المقارن تشغيل الأحداث بنظام الأجر بالقطعة لما يؤدي إليه هذا النظام من تعريض حياتهم للخطر نتيجة الاجتهاد. "[٩٣]

كما يؤخذ على هذه الطريقة مجموعه من العيوب أهمها

تقلل أهمية الإبداع و إيجاد طرق جديدة للعمل .

قد تؤدي لإنتاج غير مرغوب به .

قد تؤدي لهدر في استخدام الموارد و سؤ في استخدامها .

طريقة هالسي "

يتم تحديد وقت معياري للعاملين يؤدون خلاله العمل . كذلك تحدد نسبة للأجر المقتصد

اجر العامل = اجر الساعة ×(الوقت المستنفذ +نسبة مؤوية من الوقت المقتصد)

طريقة روان

أجر العامل = أجر الساعة × (الوقت المستنفد + الوقت المستنفد / الوقت المعياري × الوقت المقتصد)"

توزيع التعويضات :

هنالك مجموعة من المعايير تؤخذ بعين الاعتبار عندما تريد المنظمات توزيع تعويضاتها من أهم هذه المعايير ما يلي :

الأداء : حيث يعتمد على مقدار العمل المنجز و الكمية المنجزة منه و لكن هذه الطريقة صعبة القياس في بعض الوظائف الإدارية و الخدمية .

الأقدمية : تتعلق بالفترة التي يبقى بها الموظف في الوظيفة .

المهارات : و هي تعتمد على أساس مهارات الشخص و مؤهلاته كالمؤهلات العلمية .

صعوبة العمل : تتوقف على مستوى صعوبة أداء الوظيفة و ما فيها من تعقيدات تقنية أو إجرائية

المجهود : تعتمد على حسب الطاقة المبذولة من الشخص لانجاز العمل و ما يستهلكه من طاقة بدنية و عقلية .

مفهوم التعويض :

كما للتعويضات المباشرة أهمية في زيادة إنتاجية الفرد و زيادة ولائه للمنظمة كذالك التعويضات غير المباشرة التي تعد ميزه إضافية للموظف من خلال انتمائه للمنظمة أو هي" تعويضات غير المباشرة تشير إلى الفوائد غير النقدية المقدمة والمقدمة للموظفين بدلا من الخدمات التي تقدمها لهم منظمة.

وهي تشمل اشركه بالسياسة ، سياسة العمل الإضافي ، والنقل، والاستشفاء والتأمين والسفر ومعاشات التقاعد ،." كما و تعرف بأنها "التعويضات غير المالية الصادرة من الشركة للموظفين (مثل المرافق الرياضة ، و شركة السيارات أو التأمين الصحي) "إي بمعنى أن التعويضات غير المباشرة تمثل الفائدة غير النقدية التي يحصل عليها الموظف من خلال انضمامه للمنظمة بغض النظر عن موقعه في التنظيم

[٩٣] الحماية القانونية للأجور. طرق تقدير الأجر. موقع الكتروني .
http://www.omanlegal.net/vb/showthread.php?t=1062
http://www.omanlegal.net

وحيث أن التعويض غير المباشر ملك للموظف المنتمي للتنظيم لذلك نستطيع أن نوضح أهمية ومميزات ذلك التعويض بالنسبة للمنظمة و الموظفين فلقد تعددت الكتابات حول الموضوع حيث يرى البعض أنها عملية "
استقطاب موارد بشرية جديدة مدربة ومؤهلة .
المحافظة على الموارد البشرية الكفوؤة داخل المنظمة .
تعزيز صورة المنظمة أمام المنظمات الأخرى "[٩٤]
بينما يرى البعض الأخر بأنها: "
زيادة كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم وبالتالي تقدم المنظمة .
يعمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين مما يساعد على خفض معدل دوران العمل
يعتبر من العوامل الإيجابية المشجعة لجذب الموارد البشرية الجديدة للمنظمة وتوفر الفرصة للمنظمة إلى حسن اختيار الأفضل من بين المتقدمين من ناحية الكفاءة والمهارات المتوفرة .
تحسين الحالة النفسية ورفع الحالة المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي مع انخفاض حوادث العمل .
توفر للمنظمة التعبير عن ذاتها بشكل إيجابي أمام المجتمع .
تحسين علاقة نقابات العمال مع المنظمة ."[٩٥]
حيث يمكننا أن نقول أن أهمية التعويضات غير المباشرة تشمل كلا من الموظف و المنظمة حيث تتمثل أهميته لهما كما يلي :
استقطاب موارد بشرية مؤهله مدربه و ذلك من خلال إغرائهم بالانضمام للمنظمة من خلال الحوافز الغير مباشره التي قد لا تتوفر في منظمات أخرى غيرها .
تقليل معدل دوران العمل و توفير الاستقرار الوظيفي من خلال إشباع الحاجات الضرورية و الرفاهية للموظف عن طريق التعويضات الغير مباشرة المتعددة من داخل و خارج المنظمة.
رفع قدرات الموظفين وزيادة ولائهم حيث يعمل الموظفين باجتهاد اكبر و إنتاجية اعلي و ذلك لكي يحافظون على بقائهم بالوظيفة التي توفر لهم تعويضات تشبع حاجاتهم.
تحسين صورة المنظمة للعاملين و البيئة الخارجية .
و على الرغم من تعدد مميزات التعويضات الغير مباشرة إلا أن هنالك مجموعه من العيوب لها أهمها:
يمكن أن يكون أمرا مفروغا منه
قد يسبب ا لانقسام
يمكن التقليل من المهارات الفردية
أي إننا قد نقول أن من أهم عيوب التعويضات غير المباشرة ما يلي :
سوء اختيار المنافع بالنسبة للمنظمة و الفرد.
قدتكن بعض المنافع شكلية أو وهمية مما يضر بتقديرها .
عدم التزام المنظمات بالمزايا و المنافع غير المباشرة المعلنة.
إحساس العاملين أن المنافع و المزايا غير المباشرة من واجبات المنظمة .
و حيث أن التعويض غير المباشر له كل هذه الأهمية لابد من معرفة أدوارة و أنواعه و إدارته

ادوار التعويض غير المباشر

حيث يمثل الأدوار التالية :"

ادوار التعويض غير المباشر

الدور الاستراتيجي
الدور الاجتماعي
الدور التنظيمي
الدور الإنساني"

---
[٩٤] محمد،العتيبي.الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية .مرجع سابق
[٩٥] عبد العزيز . المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية . مرجع سابق

حيث يمكننا شرح كل دور من الأدوار السابقة كالتالي:

الدور الاستراتيجي

يتمثل عندما تملك المنظمة مميزات لا يملكها الآخرين لموظفيهم مما يخلق الميزة التنافسية للوظيفة .

الدور الاجتماعي :

و يظهر الدور عندما يكون هنالك مزية بحل مشكله اجتماعية تعاني منها ألدوله كالبطالة و ذلك من خلال توفير الفرصة لعلاج الظروف الاقتصادية .

الدور التنظيمي :

و ذلك عندما ترتبط زيادة المزايا بزيادة الإنتاجية فيحاول الموظفين زيادة قدرتهم الإنتاجية لزيادة الحافز الغير مباشر.

الدور الإنساني :

الشعور بالولاء و الرضاء الوظيفي للمنظمة التي تهتم بالفرد بكافة جوانبه و توفر له كل متطلباته.

أنواع التعويضات غير المباشرة : تتعد أنواع التعويضات الغير مباشرة بل قد تكون لا تحصى و من أهم أمثلتها "

وظيفة. أمن لا شيء يمكن أن تحفيز عامل أفضل من توفير الأمن الوظيفي. حيث الافتقار إلى الأمن الوظيفي يشكل تهديدا دائما.

٢ : تحدي العمل للعمال ، بالابتعاد عن لأعمال روتينية. وجعلهم دائما على استعداد لقبول المهام الصعبة. ولذا فمن واجب صاحب العمل ، فهم قدرات كل فرد في المنظمة وفقا لذلك تتم عملية التعيين.

٣ : الاعتراف ومن المهم أن صاحب العمل يعترف بالعمل الشاق. بل أن كلمة تقدير منه تحفيز الموظفين للحفاظ على نفس المستوى من الأداء "[٩٦]

كما يضاف إليها :"

تكريم الموظف المتميز أو الفريق المتميز في حفل يحضره مدير المنطقة ومدير المؤسسة .

٢. تكريم الزملاء للموظف في حفل أو لقاء .

٣. عقد اجتماع يشكر فيه كل أفراد المجموعة أو من ساهم في تحقيق إنجاز معين .

٤. لوحة شرف ، فيها صورة الموظف والإنجاز الذي قدمه .

٥. شريط فيديو عليه بعض إنجازات الموظفين في صورة لقطات حية يتم تصويرها على مدى عام كامل ثم تعرض في حفل تكريم أو اجتماع في نهاية العام .

٦. سجل الإنجازات الذي يسجل فيه كل إنجازات الموظفين وعمل تقرير سنوي ذي مظهر احترافي بتكلفة بسيطة بحيث يحصل كل موظف على نسخة منه واعرض التقارير في مكتبك بصورة دائمة .

---

[٩٦] implement staff incentive schemes. http://bizcovering.com/employment/what-are-financial-and-non-financial-incentives/#ixzz16sdI5FV2

٧. أجعل مدير المنطقة يتصل بالموظف ويشكره .
٨. شهادة تقدير يقدمه المدير أو أحد الآباء في طابور الصباح .
٩. زيارة يقوم بها مدير المنطقة ليقدم لفريق العمل والموظفين المتميزين شهادات تقدير .
١٠. هدية تقدم إلى الموظف عليها عبارة شكر .
١١. هدية يتم إرسالها إلى منزل الموظف .
١٢. صورة تذكارية مع المدير أو مجلس الإدارة أو مجلس الآباء .
١٣. نشر إعلانا في صحيفة محلية تثني فيه على موظفيك .
١٤. ابتسم في وجهه وشد على يده .
١٥. توجيه رسالة شخصية إلى الموظف مع إرسال نسخ منها إلى المنطقة .
١٦. تقدير علني أمام زملائه .
١٧. لوحات إعلانية صغيرة مصممة لتشجيع الأفراد على التباهي بإنجازاتهم عن طريق تثبيت عبارات الثناء والشكر التي يتسلمونها .
١٨. تزويد عبارات الشكر بكثرة ."

كما يمكننا أن نختصرها و نضيف عليها ما يلي :

برنامج الحماية العامة و الخاصة :

يمثل برنامج التامين سواء كان طبي في حالة العجز عن العمل أو اثر خفض الرواتب أو البدلات حيث يعوض الموظف عن ذلك بالإضافة لخطط التقاعد.

خطط الدفع المضمون :

حيث يمثل بدفع العاملين مبالغ مالية كاحتياط للمستقبل لمواجهة البطالة غير الطوعية و لسداد الديون للموظفين ودفع إقساطهم عند الحاجة.

برامج الصالح العام :

و هي تستخدم في الجوانب الصحية كعملية احترازية لمنع انتشار الإمراض حيث يتم استقطاب الخبراء لمساعدة العاملين الذين يعانون من مشاكل صحية مزمنة أو يحتاجون خدمات رعاية الأطفال .

برنامج الخدمة الاجتماعية :

كتوفير المساكن المجانية و دور رعاية الأطفال و المواصلات .

إدارة التعويضات

حيث أن تكاليف التعويضات الغير المباشرة في ازدياد تعمل المنظمات التحقق من الحالات الخاصة مثل حالات المرض و العوز و التامين الطبي و نظام الإجازات .

قياس و تقييم أداء العاملين :

حيث أن المنظمة تقوم على أداء موظفيها و استمرارها يعتمد على قدرة موظفيها بالأداء بصورة سليمة و منتجة لكي تضل مواكبه لتحديات العصر و العولمة لذلك كان لابد للمنظمات من قياس و تقييم مستويات العاملين لمعرفة مدى قدراتهم على الإنتاج و الاستمرار في المنظمة لذلك كان لابد من أن نوضح معنى التقييم و أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة حيث يعرف التقييم على انه:"

تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل ، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ، ونتائج أعمالهم ، بشكل منتظم ودورى ، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص ، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم"أو هو أهم وظائف لأداره فهو الوظيفة الخامسة بعد الرقابة ولا أيهمة القصوى في رفع شأن المنظمات وتقوية وتدعيم موقف الإدارة في مواجهة الملاك لذا تعتم به الإدارة لتعيد صياغة أهدافها وسياساتها وتخطط له التخطيط الأمثل"

أي أن تقييم الأداء يعني :المهارات و المميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى و مستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية حيث يقوم إذا كانت النتيجة سلبية و يحفز و يدعم إذا كانت ايجابية كما و يعرف بأنه: تقييم الأداء على أنه العملية تحديد المساهمات و الإعمال و الانجازات التي يقدمها الموظف للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.

أنواع و أقسام التقييم :

هنالك العديد من أنواع و أقسام التصنيف و التي من أهمها :"

الطريقة الأولى الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل. الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء. الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء ."[٩٧]

بالإضافة إلى :

الرئيس (المدير)

الزملاء

المرؤوسين

العملاء

التقويم الذاتي أو الشخصي[٩٨]حيث تمثل تمتلك كل طريقة من هذه الطرق مجموعة من المميزات والعيوب بالإضافة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق يخضع اختيارها لسياسة المنظمة في عمليات التقييم حيث نوجز ذلك بما يلي :

تقييم الرئيس و المشرف :

حيث يكون الأقرب للموظف و مراقب لإعماله بشكل يومي و يستطيع أن يقدم صورة كاملة عن أدائه و يفهمهم بسهوله حيث من أهم و اصدق جهات التقييم لكن يؤخذ عليه انه من الممكن لن يتأثر بموقف الموظفين من مشرفيهم .

تقييم رئيس المشرف المباشر :

حيث يراجع تقييم المشرف المباشر و أحيانا يتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا حيث يضيف نوع من الحيادية للتقييم.

التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران :

حيث يقيم العاملين بعضهم بعض و غالبا ما تدخل الاعتبارات الشخصين بالتقييم و لا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي .

تقييم اللجان :

حيث يتم تشكيل لجان من الرؤساء و الموظفين المحتكين مباشرة مع العاملين و يستطيعون إصدار تقييم عنهم لكن من غير تحيز .

تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية :

حيث يستعان بهم لما لهم من الخبرة و المشورة .

عناصر تقييم الأداء :

تحديد الغرض:

معرفة ماذا تريد الإدارة من العليا من العملية التقويمية من حيث :"

هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

١- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

٢- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

٣- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الإستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

٤- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

---

[٩٧] أوسم .عملية تقييم الأداء . منتدى علوم الاقتصاد والإدارة في الإمارات .٢٠٠٩م

[٩٨] مصادر تقييم أداء العاملين .المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية .http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html

٥- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
٦- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية."

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء"أي بمعنى أنها تقدم معلومات للإدارة عن كفاءتهم أو لتحديد الأجر و المكافئة بالإضافة للتعرف على المهام المناسبة للموظف و معرفة أوجه القصور بأداء الموظفين و ضمان عدم إهمال الموظفين و مراقبتهم .

تحديد المسئول عن عملية التقييم :

حيث يتم اختيار احد الطرق السابقة

تحديد وقت التقييم :

حيث لابد من تحديد الفترة الزمنية للتقييم مع مراعاة و معرفة كم مرة سوف يتم التقييم و متى حيث غالبا ما يتم مره بسنه و لكن هذا يحدث بعد أن تطرح المنظمة على نفسها عدد من الأسئلة و التي من أهمها :.

" كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ - متى تتم عملية التقييم؟فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة."

معايير التقييم :

حيث تعتبر من ركائز قياس التقييم و هي تمثل مجموعة من الصفات و النتائج السلوكية حيث تعبر عن الموظف و من أمثلتها : "

العنصـــــــــــر	الشـــــــــــرح
مستـــــــوى الأداء.	**تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه. ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً. ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الانتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ.**
إمكانية تحمل مسئوليات أعلى.	**مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسئوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.**
الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل.	**تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبه له والتنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.**

المحافظة على أوقات الدوام .	**معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون أذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.**
المهارة في التخطيط.	**وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الامكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.**
المهارة في اتخاذ القرار.	**لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.**
المعرفة بنظم وإجراءات العمل .	**ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته .**
القدرة على تطوير اساليب العمل.	**لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج الأفضل .**
تقبل التوجيه.	**ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.**
السلوك العام.	**وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أؤتمن عليها واداؤه لها كخدمة لمواطنيه بامانة وإخلاص.**

<u>طرق التقييم :</u>

تتعدد الطرق التنظيمية وفق رأي و ثقافة المنظمة و لكن تنقسم لمجموعتين حديثة و قديمة و هي كالتالي:

الطرق القديمة : "

* **قائمة معايير التقييم:** عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

* **طريقة الترتيب البسيط**: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة"

بالإضافة إلى "

ـ طريقة المقارنة المزدوجة: تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

ـ طريقة التوزيع الطبيعي: هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: ٢٥% ضعيف، ٢٥% متوسط، ٢٥% فوق المتوسط و ٢٥% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.." كما و ينضم لهذه الطرق : "

طريقة البيانات: يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءاً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم. عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملين دائما حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

طريقة الوقائع الحرجة: يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً. لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.[٩٩]"

كما ويضاف لهذه الطرق

الطريقة المقالة :

يكتب الرئيس تقرير عن الموظف بصورة مقالية تبدي رائية في الموظف إيجابا أو سلبا مستوى أدائه و قوة مهاراته .

الطرق الحديثة للتقييم :

و حيث الطرق القديمة كانت تحوي العديد من المشاكل و المعيقات التي منعتها من أن تكون طرق منصفة للموظفين وضع العلماء مجموعه من الطرق الحديثة و التي من أهمها **: "**

مقياس المراقبة السلوكية

مقياس التصنيف المضبوط وفقاً لمعايير السلوك" [١٠٠]

بالإضافة إلى : "

طريقة مراكز التقويم.

طريقة ملاحظة السلوك.

طريقة معدلات الأداء أو ناتج العمل.

طريقة الإدارة بالأهداف"

حيث يمكننا أن نشرح هذه الطرق كما يلي :

قياس التدرج على أساس السلوك :

تربط بين طريقتي المواقف الحرجة و التدرج البياني حيث يحدد عامود لكل سلوك و يقيم الإفراد على أساس سلوكم بيانيا وفق للمواقف التي يكونون بها .

مقياس الملاحظات السلوكية:

حيث يقيم السلوك و الأداء بمقدار الأهداف المحققة منه و المرجوة من العمل حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة و الوظيفة و من ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف حيث توضع مجموعة من الأوزان الوظيفية و من ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصل عليها

طريقة مراكز التقييم :

تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينه و غالبا ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط و التنظيم و العلاقات و غيرها من الصفات لكبار المديرين حيث " يتمتع مركز التطوير والتقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف، الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل" كما و " تشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، وتنطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية (psychometrics) مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل والتي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة.

[٩٩] الأصبحي، أسامة. تقييم الأداء. من موقع الكتروني . http://www.noqat.org/vb/showthread.php?t=5828 . ٢٠١٠م

[١٠٠] وبيكيديا . الموسوعة الحرة .تقييم الأداء . موقع الكتروني .

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1

طريقة الإدارة بالأهداف:
حيث أن الهدف الذي تقوم علية المنظمة و تحقيقه هو جوهر العملية الإدارية فأن الموظف يقيم على مدي تحقيقه للهدف لذلك تعد طريقة إدارة الأهداف "
فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ماتم إنجازه منها فعلياً.و تقوم من خلال : يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف من ثم حدد الموظف – في ضوء هذه المسئوليات – أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية – ٣ أشهر أو ٦ أشهر مثلاً – تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سُبل الوصول إليها بعد ذلك يقوم المشرف في ضوء المسئوليات – والمستهدفات – بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة "[١٠١]
"**نظام التقييم وفق المخرجات** : يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل الأفراد مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف أو بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل الأفراد والمشرفين وبعد ذلك يجري تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء الأفراد على ضوء مستويات الانجاز

طريقة قوائم المراجعة (Review Checklists Techniques):
وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء ، وتسمى المقالة (Essay) وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص ، ويطلب من المقيّم التأشير على السمة التي تنطبق أكثر من غيرها على أداء الفرد حسب رأيه الشخصي ، وهذه القائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين (Beach, 1970:322) ."
و على الرغم من ما لتقييم الأداء من أهمية و مميزات إلا انه لا يخلو من مجموعة من
العيوب أهمها:
مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقويم : كثيراً ما يسبب تقويم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء.
عدم توثيق الأداء : غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقويم الأداء.
استخدام التقويم كأداة للرقابة والهيمنة : في بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقويم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم ، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب
غياب التغذية العكسية المناسبة : فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.
الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقويم : فكثيرا ما يؤدى شعور الموظفين بالمرارة والإحباط في أعقاب تلقيهم لنتائج التقويم."
بالإضافة إلى:
التحيز الشخصي : حيث تتأثر بالعلاقات الشخصية و التفاعلات خارج نطاق العمل و عدم وجود الحزازيات بين الموظفين.
التساهل و التشدد: حيث يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الأخر يعطي درجات متدنية
عدم وجود معدلات و معايير لتقييم الأداء حيث لا يوجد معايير ثابتة و محددة للأداء من الممكن اعتمادها كنماذج أساسية
الحالة النفسية للمقيم وقت التقييم : حيث تؤثر الحالة النفسية إيجابا أو سلبا على نتيجة التقييم

---
[١٠١] مدونه طلال باديان . طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين .-http://www.talalbadeyan.com/2010/09/blog post_481.htm

تدريب الموارد البشرية :

يعد التدريب من أهم الوظائف التدريبية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل التدريب :"

يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء ، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهمات معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف"[١٠٢] و يمكننا أن نقول أن التدريب يعتبر التدريب نقل للمواهب و المهارات من شخص لأخر لاكتساب معارف و أساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة و إيضاحها و ذلك من اجل زيادة الأداء و الفاعلية بالعمل و التخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها

حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب حيث تنبع أهمية التدريب من خلال :"

مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفايتهم النوعية .

إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم

حداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين

إكسابهم المعرفة الجديدة ،وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات." [١٠٣]

كما و يضاف اليها "

-التدريب يقوى المعنويات: فيشعر الموظفين بتحسن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.

-التدريب رخيص: بالتأكيد فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة ، لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.

-التدريب مساعد للتغيير: المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.

-التدريب يجلب المال: التدريب المرّكز والفعّال يعود بالأرباح ويعوّض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافا مضاعفة.

-التدريب يحافظ على الجودة: بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة" [١٠٤]أي أن التدريب مفيد جدا في :

زيادة الفاعلية للإفراد بأسلوب علمي و رفع كفاءتهم في مجال الاختصاص .

اكتساب مهارات الأزمة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي و رفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين .

تنمية القدرات وصقل المهارات و تعديل السلوك و تطوير الاتجاهات .

تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل و ذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين .

---

[١٠٢] شحاتة . عماد .التدريب مفهومه ، حاجاته و أهميته . موقع الكتروني. إدارة الموارد البشرية .
http://annajah.net/arabic/show_article.thtml?id=5180

[١٠٣] معمار. صلاح . أهمية التدريب. منتدى المعرفة .http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442

[١٠٤] صحفي . فرجينيا . أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات.موقع الكتروني الإدارة و الاقتصاد.

http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/981.htm

وحيث أن التدريب له كل هذه المزايا و الأهمية كان لابد من التعرف على الأنواع التدريبية التي من الممكن استخدامها حيث يتم تصنيفها وفق لمات يلي

من حيث الزمن :

قبل الخدمة : و هو يتمثل بالتعليم و اكتساب المهارات و المعارف التي تؤهل لدخول العمل أي انه :" يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكي إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم." [١٠٥]

إثناء الخدمة : و هو المتعلق بصقل المهارات و أحاطت الموظف بالتطورات في مجال وظيفته و تخصصه لتحسين مستوى أدائه إي انه : " يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة ـ فكرة التلمذة المهنية ـ التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. من خلال فترة التجربة او الدوران الوظيفي و المكتب المجاور."[١٠٦]

من حيث المكان :

داخل المنظمة: و هو الذي " ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها" [١٠٧] و تتمثل دورات و اجتماعات و مناقشات داخل المنظمة و من قبل المسئولين مع الموظفين أو من قبل إدارة الموارد البشرية .

خارج المنظمة : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة ليلتحق ببرنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجه إي انه " وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية "[١٠٨] .

من حيث الهدف :

حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة لأخر فيكون "

التدريب لتجديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي

تدريب المهارات يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة .

التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات) يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر

التدريب للترقية "[١٠٩] حيث أن كلا منها يمثل ما يلي :

لتحديد المعلومة : يعطي معلومات عن ما هو جديد في مجال العمل وأساليبه والوسائل المتطورة لانجازه .

تدريب المهارات : زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة و تزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية .

التدريب السلوكي : يعطى لتغيير نمط سلوك أو اتجاه .

التدريب للترقية : تحسين إمكانيات الموظف لتولي مناصب جديدة و ليس بالضرورة لترقية .

مراحل التدريب : حيث اعتمد اغلب الباحثين المراحل التالية في التدريب و هي كما يلي"

المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب : التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لابد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم ، تحليل الأعمال ، تحليل الأفراد

---

[١٠٥] العريشي . محمد . أنواع التدريب . موقع الكتروني . منتدى التعليم -http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html

[١٠٦] تنمية الموارد البشرية . مفكرة المسلم . موقع الكتروني.-http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html

[١٠٧] عبد الرحمن تيشوري .أنواع التدريب للعاملين في الدولة.موقع الكتروني . http://forum.illaftrain.co.uk/t15466/

[١٠٨] : مروه محمود السعيد الفخرانى. الاتجاهات الحديثة في التدريب. رسالة ما جستير . كلية التربية جامعة بنها

[١٠٩] الكردي . تنمية الموارد البشرية . مرجع سابق

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية : وهي تعبر عن أنوع التغيرات التي تضاف على الفرد وهو مالا يتم إلا عن طريق التدريب . **المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :** ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب ، ومكان التدريب ، وأساليب التدريب ، وأدوات التدريب . **المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :** وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي **المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب :** يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة الصحيح "[110]

حيث أن نستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي :

تحديد الاحتياجات التدريبية و ينقسم إلى :

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين و تشمل تحديد:

المخرجات - نوع التدريب - معرفة من الموظفين الذين يحتاجون للتدريب – و مجال التدريب

تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين :

حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات التدريبية و هنالك مراحل لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :

تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب و التي لا نستطيع التغلب عليها .

أنواع التدريب و مدته .

هل هنالك معايير للأداء.

هل تطبق معايير الجودة .

تحديد الاحتياجات التدريبية :

يأتي دور تصميم البرنامج التدريبي وفق لحاجة التدريب حيث يوكل بهذه العملية غالبا المراكز المتخصصة في التدريب حيث تحدد البرامج التدريبية المناسبة وفق خلفية وطبيعة وثقافة المنظمة و ثقافة الموظفين.

اختيار نوع التدريب :

حيث يحدد نوع التدريب وفق ميزانية المنظمة و قدرتها على التخلي عن الموظفين و السياسة التنظيمية لها حيث يتم اختيار احد الأنواع السابقة من التدريب.

تقييم التدريب :

حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج التدريبية التي تلقوها ومساهمتها في تحسين مستوى الأداء .

الحافز الإنساني :

الحافز هو مجموعه من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شئ معين و تحفز سلوكه الايجابي نحو العمل و إتقانه بسرعة أي أن الحافز الإنساني هو " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه"[111].

و حيث مال للحافز الإنساني من أهمية و قيمة للمنظمة و الموظف نلاحظ أن التحفيز يصف مجموعه من القيم التنظيمية للموظف و الوظيفة و التي من أهمها :"

انخفاض نسبة تغيب الموظفين وعدم التأخر.والتنقل بين الإدارات وإكساب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.

تحقيق الأهداف التي خطط لها المسئولون. و تحقيق لجودة

شعور العاملين بروح العدالة داخل المنشأة.

---

[110] موسى . درويش . بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية . موقع تنمية الموارد البشرية http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73

[111] السلمي، علي . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مطابع الاوفست . ٢٠٠٤م ص٤٤

جذب العاملين إلى المنشأة، ورفع روح الولاء والانتماء لديهم وتنمية روح التعاون "[١١٢]كما و أنها تضفي:
شعور الموظف انه جزء من المنظمة و هو سبب نجاحها أو فشلها و انه جزء منها و هي جزء منه و هذا اكبر حافز للموظفين .
اقتناع الموظفين بأنه لا يوجد عمل تافه مهما كان حجمه في المنظمة فهو أساسي و تقوم عليه إعمال عظيمه و مهما كانت درجتهم في التنظيم فهو أهم فرد فيه .
مشاركة العاملين في القرار و أنهم يتحملون مسؤولية القرار الذي اختاروه مع مديرهم لذلك لابد أن يتخذوا قرار ناجح .
معوقات التحفيز :
تتعد الأمور التي تعيق و تعف نظام التحفيز بالمنظمة و من أهم هذه العوامل ما يلي :
الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة و عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وعدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها وتعدد القيادات وتضارب أوامرها. "[١١٣] كما ويضاف إليها
عدم وضوح الأهداف التنظيمية للموظفين حيث لا يعرف الموظف لماذا يعمل و من اجل ماذا .
ضعف المتابعة حيث تفتقد غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجرأت و تطبيق الحوافز الإنسانية على الموظفين .
قلة التدريب : تفتقر المنظمات للجانب التنموي و التدريب في مجال الحوافز الإنسانية و عدم الأخذ بالاعتبار أن التدريب حافز إنساني .
تعدد القرارات و تضارب المصالح بين ما تريده المنظمة و ما يريده المديرون وبين ما يريده الموظفين .
تعدد القيادات و المستويات التنظيمية حيث يجد الموظف نفسه تحت العديد من المدراء الذين يوجهون له الأوامر لتنفيذها .
عدم وجود قنوات اتصال و تعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء و طول الهرم الإداري .
من خلال الأهمية المطروحة لنظام الحافز الإنساني و المعيقات نستطيع أن نستشف **الشروط الواجب توافرها في الحافز الإنساني :**
١-لابد من أن يتناسب الحافز مع الموظف شاغل الوظيفة بحيث أن كلما زاد مستوى الحافز الإنساني زاد معدل أداء الفرد للمنظمة و زادة رغبته بالبقاء بها و التفاني من اجلها و من اجل تطور عمله و بالتالي تطور مستوى الحافز المقدم له من قبل التنظيم .
٢- لابد أن نظام التحفيز يتسم بالعدالة لكي يكون فعالاً و ذا قيمة بالنسبة للفرد و المنظمة التي يعمل بها و لابد أن يتسم بالمساواة و الشفافية لكي يبذل الجميع أقصى طاقاتهم للحصول عليه .
٣- لابد أن يتلاءم نظام التحفيز مع الظرف الذي تمر بها المنظمة و الوضع الذي هي فيه و لابد أن يتلاءم مع ما يريده الموظفين و مدخل التأثير فيهم كان يكون حافز نفسي أو حافز وظيفي .
٤- لابد أن يوافق الحافز المستويات المقدمة من قبل العاملين و تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها ، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً ، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل .

---

[١١٢] كيف نطور مواردنا البشرية . منتدى تطوير الذات . http://www.d0000.com/vb/t29364.html

[١١٣] فن التحفيز . مجموعة الموارد البشرية موقع الالكتروني .http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=69

أنواع الحوافز :

حوافز خارجية :

ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بالعمل مباشرة إنما تكون خارج بيئة العمل لكن تؤثر و بشكل غير مباشر و مباشر على مستوى إنتاجية العامل و مستوى أدائه في المنظمة أو هي : " وهي حوافز تُمنح للموظف لجهد لا يرتبط بالعمل الوظيفي نفسه، وإنما تعود إلى تقدير من جهة خارجية عن نطاق الوظيفة مثل حصول الموظف على تقدير قيادة عليا أو في صورة منحه درجة علمية شرفية لجهود بذلها. وهذا النوع من الحوافز الخارجية يحدث تأثيره الايجابي المباشر في نفسية الموظف، وينتقل هذا الأثر بصورة غير مباشرة إلى بقية زملائه لكي يقتدوا به."[١١٤]

حوافز داخلية :

المتعلقة بانتماء الموظف للوظيفة و بقائه بها و هي مسئوله عنها الإدارة العليا لتوفير سبل النجاح و التطور للموظفين و هي تعبر عن :" وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه"[١١٥]

كما و ن هنالك أنواع عديدة من أساليب التحفيز من أهمها :

" الحوافز المالية: وهي دافع هام من دوافع التحفيز مثل: الراتب والعلاوة والمشاركة في الأرباح يجب أن يراعى فيها مبدأ العدالة والمساواة مع أن يتناسب الحافز المالي مع الجهد المبذول ويكون في الوقت المناسب وبعد تحقيق الهدف مباشرة.

المشاركة في القرارات: وهي تعطي شعوراً بالأهمية والمساهمة في الإنجازات المحققة بشرط أن لا يتم التركيز في اتخاذ القرارات على فئة محددة فقط بل يراعى مبدأ العدل والمساواة

الحوافز غير المادية : وتشمل جانبين هما : الحاجات الأولية البيولوجية والفسيولوجية , الحاجات الثانوية (السيكولوجية) ."[١١٦]حيث يتوقف استخدام كل نوع من هذا الحوافز على المستوى الإداري للعاملين و مستوى قدراتهم و تأهيلهم.

العلاقات الإنسانية و بيئة العمل :

أن الإنسان جزء من نظام متكامل لا يستطيع العيش بدون الآخرين حيث يتفاعل و يتعامل معهم يوميا مما ينشئ ما يسمى علاقات إنسانية و حيث أن المنظمات عبارة عن وحدات تنظيمية تتكون من مجموعه من البشر بالإضافة للأجهزة و المعدات كان لابد من مراعاة العلاقات الإنسانية بينهم داخل البيئة التنظيمية (بيئة العمل) حيث تمثل العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد و المجتمع الذي ينتمي له مما يكفل التوازن الفردي و ينظم علاقته ليتمكن من أداء المهام الموكلة له بطريقة منتظمة و متفقه مع المجتمع و قوانينه المختلفة.

و حيث أن العلاقات الإنسانية تظهر نتيجة تفاعل و اختلاط مجموعه من البشر فيما بينهم فيجدر الإشارة بان هذه العلاقة تنتج و تنشا بين شخصيات مختلفة قد تكون متشابهه أو متضاربة و نتيجة لهذا التفاعل نتج علم العلاقات الإنسانية الذي درس العلاقات الإنسانية بين البشر و أنواعها الايجابية و السلبية و ما لها من تأثير على إنتاجية الإفراد حيث يعتمد على أن العلاقات الإنسانية هي عملية اتصال بين شخصين أو أكثر. كما يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية :إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجاته ليحدث التطوير والتغيير للجماعة لتحقيق هدفها بشكل أفضل

---

[١١٤] كيف نطور مواردنا البشرية. مرجع سابق

[١١٥] المحاور الرئيسية لنظام الحوافز.المنتدى الفلسطيني http://www.palstar.net/content/view/8555/59/.

[١١٦] راكان . الحوافز الإنسانية ودورها في الإدارة مرجع سابق

ويعرفها آخرون بأنها : اندماج المعلمين في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية "[١١٧]. أي أن العلاقات الإنسانية: المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق وتجافي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه أي أنها سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين .

كما وأن العلاقات الإنسانية عدة فوائد للمنظمة أهمها : "

تضمن للعاملين الرضا الوظيفي

تدفع العاملين للعمل و الأداء و الإنتاج

تبعد الاضطرابات النفسية و التشاحن أو الحقد أو الحسد

تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع

تمنح فرصاً للإنجاز و التقدم

ترفع من الروح المعنوية "[١١٨]

كما و تضيف العلاقات الإنسانية للعاملين ما يلي:

كلما زادت العلاقات بين الإفراد زادت الإنتاجية و الانسجام بالعمل .

العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة و الربح.

الإيمان بالعمل من خلال التعاون .

حل المشكلات ضمن أيطار الإدارة أو المنظمة و منع تفاقمها .

تبادل الخبرات و المسؤوليات .

إضافة الحيوية للعمل و إبعاد الروتين .

زيادة الشعور بالرضاء و الانتماء .

دستور العلاقات الإنسانية :

اشتق دستور العلاقات الإنسانية من كلمة Human touch و هي تعني أن كل حرف من حروف الكلمة هو أسلوب للمعاملة للحصول على العلاقات الإنسانية السليمة و هي كالتالي "

استمع إليه	Hear him
٢. احترم شعوره	Understand his feeling
٣. حرك رغبته	Motivate his desier
٤. قدر جهوده	Appreciate his efforts
٥. مده بالإخبار	New him
٦. دربه	Train him
٧. أرشده	Open his eyes
٨. تفهم تفرده	Understand his uniqueness
٩. اتصل به	Contact him
١٠.كرمه	Honour him"[١١٩]

[١١٧] تعريف العلاقات الإنسانية ومفهومها للإدارة. منتديات التربية و التعليم .http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=123

[١١٨] الدوسري محمد . العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. ٢٠٠٥م

[١١٩] العلاقات الانسانية . وزارة المعارف . http://www.khayma.com/eshraf/nor.htm

حيث نشرح كل من نقاط الدستور كما يلي

استمع إليه Hear him

لابد من الإنصات لما يقوله الموظفين ليحس وان لكلامهم قيمه و أنهم يمثلون أهمية في المنظمة كذالك من اجل معرفة مشاكلهم و الاستفادة من أفكارهم

٢. احترم شعوره Understand his feeling

لابد من تقدير مشاعر الآخرين و عدم الاستخفاف بها

٣. حرك رغبته Motivate his desier

لابد من استخدام الحوافز لدفع الرغبات للإعمال المطلوبة

٤. قدر جهوده Appreciate his efforts

لابد من المكافأة و التقدير لرفع الطموح و الشعور بالأهمية

٥. مده بالإخبار New him

لابد من إطلاع الموظفين بما هو جديد بمجال العمل للحصول على الإبداع

٦. دربه Train him

لابد من صقل مهارات الموظفين و تطويرها لزيادة إنتاجهم

٧. أرشده Open his eyes

لابد من إرشاد الموظفين لعدم وقوعهم بالخطاء

٨. تفهم تفرده Understand his uniqueness

لابد أن يعتبر كل موظف كائن مستقل له مميزاته الخاصة التي لا تتوفر بالآخرين

٩. اتصل به Contact him

لابد من تقوية شبكه الاتصالات و العلاقات لسرعة الانجاز

١٠.كرمه Honour him

لابد أن يحس كل موظف بكرامته و قيمته لدى المنظمة و من اجل إيجاد علاقات إنسانية سليمة لابد أن يتعاون القادة و الموظفين و يبذلون مجهود في كسر الحواجز بينهم و يكون القائد قدوة حسنة لموظفيه لا جلاد لهم .

لذلك نقول أن من أهم معيقات العلاقات الإنسانية ما يلي : "

التحيز لفئة من الموظفين ومراعاة خواطرهن .

مواجهة المشرف للموظفين بالنقد واللوم أمام الأخريين .

عدم توفر نظام مناسب للاتصال .

الأعباء الكثيرة التي يعاني منها المشرفين و المديرين ."[١٢٠]

الرجل المناسب في المكان المناسب

كثير ما نسمع عن انهيار مؤسسات أو وظائف و نجاح أخرى مماثلة لها دون أن يكون هنالك عيب تنظيمي أو نقص في مواردها لكن لسبب أخر جدا قد لا يخطر على بال احد أو قد يعتبره البعض ليس ذلك الشيء المهم الذي يجب أن نضعه صوب أعيننا و نعتبره و نتخذه بالحسبان عند اختيار من يشغل الوظيفة إلا وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث يعين في كل وظيفة من هو تأهلا لها قادر على تولي مسؤولياتها و واجباتها ملما بمتطلبات العمل و الوظيفة و راغبا في الانجاز بها.

فلا اخطر على منظمة أو إدارة من مدير ضعيف أو غير راغب بإدارته فالوظيفة كالطائرة التي لها ربان يوجهها للطريق الصحيح لديه الخبرة بقيادتها و مسارها و يجعل الركاب يثقون بقيادته و يحسون معه بالأمان و لو كان هذا القائد غير كفؤ للوظيفة فهذا يهدر الكثير على المنظمة يجعلها تفقد ما كانت سوف تكسبه و لكن غالبا ما تفقد المنظمات هذه المميزه.

---

[١٢٠] العلاقات الانسانية . مرجع سابق

وذلك لان اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب للأسف يتم في الكثير من البلدان حسب العضوية الحزبية للسلطة الحاكمة أو القرب من عشيرة وأسرة صاحب القرار والاختيار بغض النظر عن المؤهلات العلمية أو الفنية وخاصة في المجالات العلمية والقطاعات الإنتاجية أن أي اختيار إذا لم يكن على أساس المؤهلات العلمية يصبح معرقلا لأي تطور أو إنتاج وينتهي إدارة هذا العمل أو ذاك إلى الفشل لهذا نجد الكثير من المؤسسات تعلن إفلاسها وبيع ممتلكاتها بسبب سوء الإدارة "[١٢١]و لعل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لابد له من مجموعة من المعايير و التي من أهمها ."

تكافؤ الفرص وعدم التمييز

العدل في مجال العمل ورفض التحرّش والتنمّر

المسؤولية المتعلقة بالأداء

المسؤولية على أصعدة الصحة والسلامة والبيئة

المساهمات في المجتمع وتطوير مهارات كل من الموظّفين والمجتمعات في الأسواق التي تمارس فيها شركاتنا الأعمال

ساعات عمل معقولة

نظام مكافآت ومنافع عادل وواضح وتنافسي"[١٢٢]

بالإضافة لي

التخلي عن الواسطة في التعيين وجعل شغل الوظائف بالمفاضلة و الجدارة .

إيجاد مبدءا المحاسبة و خاصة في الوظائف الحكومية و مقارنه العمل و تقييم الانجاز .بصورة دورية للتأكد من كفائه شاغلي الوظائف و مناسبتها

إيجاد برامج صحيحة لوصف و تصنيف الوظائف.

عدم تهمش الأشخاص المميزين .

و من الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المبدأ :

١-عدم وجود أسلوب أدارى يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم فى مختلف المواقع .

٢-عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.

٣-انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن

٤-انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة.

٥-عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الجميع بشكل تعاوني .

٦-عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفى غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة ، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدى ألي عدم تطور الإدارة ألي الأفضل.

المركزية.

حب الظهور و التمسك بالكرسي : حيث أن الإفراد مختلفون والوظائف مختلفة و لابد من التوافق بين الشخص شاغل الوظيفة و الوظيفة لرفع فاعلية استخدام العنصر البشري .

بعد المديرين عن الموظفين و عدم علمهم بمستوياتهم .

تضارب المصالح .

و لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لابد من القيام بما يلي:

تخطيط و تنمية المسار الوظيفي : مع ما يطرأ في الحياة من تغيرات و ثورات تكنولوجية حيث يركز على الفرد و مساعدة الإفراد على المعرفة و تحديد الأهداف و وسائل تحقيق أهدافهم و تخيل مستقبلهم الوظيفي حيث تدرج تحتها مراحل عده أهمها مرحلة ما بعد التخرج و الاستقرار العائلي حيث التخطيط يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة و الرضاء الوظيفي حيث " نعني بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تلك الأنشطة التي تؤدي إلى التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة ورضا الأفراد

---

[١٢١] بهلوي . خالد . الرجل المناسب في المكان المناسب . الحوار المتمدن . العدد . ١٤٩١ - ٢٠٠٦ / ٣ / ١٦

[١٢٢] .طربيه، مامون . الرجل المناسب . دار المعرفه. ٢٠٠٧م

الجانب التنظيمي : يركز على إتباع المعايير الإدارية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب سواء من خلال النقل أو الترقية أو التقاعد و التدريب و غيرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة و زيادة الإنتاجية و تدريب الموظفين للاستغناء عن الموظفين غير المناسبين .

تقييم الأداء : لمعرفة ما إذا كان الشخص يودي الأداء المراد انجازه في الوظيفة أو يتم استبداله بمن هو انسب لها و ذلك من خلال " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية، او مهارات فنية او فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط لقوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقق فعالية المنظمة

بحوث الرضاء الوظيفي لمعرفة مدى الموظف عن الوظيفة و مدى إمكانية بقائه بها حيث يمثل " هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة.(هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية متعة العمل ومتعة الحياة

الوصف الوظيفي لتعين الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال "يشير التوصيف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدِّد العمل. ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمَّى العمل الوظيفي وفقرة ملخَّصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات، مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة. ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة".

و من أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فهنالك عواقب كثيرة تتكبدها المنظمة في حال أهملت هذا الموضوع و من أهمها :

الهدر في الموارد حيث تكلف الوظيفة أكثر من طاقتها في حال وجود الشخص المناسب لها .
الجمود الوظيفي و عدم الرغبة في الانجاز.
قتل الإبداع الوظيفي وروح التنافس و عدم الرغبة في العمل .
ضعف الإنتاج ؟

وقبل التعبير عن الولاء و الكفاية لابد من معرفة كلا منهما حيث يعبر الولاء عن الوفاء و الإخلاص حيث تعد كلمه قديمة جدا لها قيمه خاصة مرتبطة بعقول الناس بمسائل أخلاقية و اجتماعية و قليل من الناس الذين يعرفون المعنى الحقيقي لها إذ أن الولاء الوظيفي يعبر عن " مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبّل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. أن الولاء الوظيفي مشكله قد تتسبب في ترك الموظف لعمله عندما يحصل على فرصه أفضل أو يكون مهدد بتسريحة دون سابق إنذار حيث أن الولاء عامل أساسي في كل منظمة و عليهم جميعا الاهتمام به حيث يختلف اهتمام **المنظمة بموظفيها في حال اهتمت بالنقاط التالية :**

عدم شعور المنظمة بأهمية الموارد البشرية ومدى قدرتها في إحداث تغيير مسارها فكثير منها تتعامل مع الموظفين كالآلات وظيفتهم الكبرى تنفيذ الأوامر التي تصوغها الإدارة العليا
نظام العمل وما يتخلله من محسوبيات أو العمل ضمن منظمة من شبكة الوساطة وغيرها مما يؤدي إلى مكافئة غير المستحق
عدم بث روح المحبة في مكان العمل ووضع مئات الحواجز بين الإدارة العليا وبين غيرها من المستويات وتطبيق سياسات الإدارات القديمة التي تعتمد على الباب المغلق وسياسة الغموض.
إلغاء روح العمل الجماعي في المنظمة ، و نظام المشاركة في اتخاذ القرارات ،واختيار أفضل السياسات كلا حسب وظيفته المناطه به [١٢٣]"

---

[١٢٣] الولاء الوظيفي. نحوم ستقبل أفضل بالرؤية والإرادة. **http://ibn-alhejaz.maktoobblog.com**

أما من جانب الموظف :"
عدم وضع الوظيفة كمصدر للمال فقط دون الحاجة للتطوير .
عدم الاكتفاء بالخبرة و محدودية التفكير .
عدم الثقة بسياسة المنظمة.
عدم إشباع الحوافز الوظيفية للموظف."[١٢٤]
كما و يضاف اليها
الشعور بأن الوظيفة أقل من كفاءة الشخص وقدراته
الخلاف مع الرئيس
الراتب المتدني
خلط الأوراق
العمل الروتيني
تسريح الآخرين"[١٢٥]
كيف ننمي الولاء الوظيفي
هنالك العديد من الإعمال و الأفعال و التي من المكن القيام بها داخل و خارج المنظمة للقيام بزرع و تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين و التي من أهمها "
ديمقراطية الإدارة.
الإدارة بالحب والمرح.
الإدارة بالتجوال.
الإدارة بالمكاشفة.
التمكين والتفويض ."[١٢٦]
كما يمكننا أن نخلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين بزرع جذور الأمن و الاستقرار الوظيفي لهم و معاملتهم المعاملة الحسنه
نماذج من صور ولاء الموظفين كالتالي : "
لتقيد بالأنظمة والتعليمات. ٢- العمل من أجل المصلحة العامة ٣- احترام السلطة القيادية٤- الحفاظ على أسرار العمل ٥- الجد والإخلاص في العمل لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية ٦-التمثيل الجيد لإدارته في المناسبات والفعاليات والمؤتمرات واللقاءات"[١٢٧]
كما تتضح صوره الولاء من خلال:"
الإبداع و خلق أساليب جديدة للعمل .
قلة المشاكل و عدم ظهورها .
الرغبة في التعلم لأساليب العمل الجديدة .
زيادة الإنتاجية .
أما الكفاءة" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، وهو من مقاييس نجاح المؤسسات"[١٢٨].
أي أنها مفهوم شامل يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن الحقل التنظيمي و التخطيط بالإضافة للمهارات التقنية والحسية .

---

[١٢٤] سلمان ، محمد. الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. زمزم ناشرون وموزعون.٢٠١٠.
[١٢٥] الدغيشم ،محمد. علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي.*faculty.ksu.edu.sa/Dr.Dughaishem*
[١٢٦] الولاء الوظيفي. نحو مستقبل أفضل بالرؤية والإرادة. مرجع سابق
[١٢٧]
[١٢٨] ويكبيديا . الكفاءة موقع الكتروني . /http://ar.wikipedia.org/wiki

عناصر الكفاءة :
تحتوى الكفاءة على مجموعة من العناصر الهامة البعض منها مكتسب و الأخر خلقي و لكننا في مجال الإدارة نهتم بمجموعة من الكفاءة حيث أن الكفاءة الإنسانية متعددة وفق المجال التي تستخدم به و لعل أهم أنواع الكفات التنظيمية ما يلي : "
١.المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية.
٢.القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانيي تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة
٣.الاستعداد: قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم
٤.الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد.
٥.السلوك: السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها." [١٢٩]
و حيث أن الكفاءة عنصر شخصي متنوع و متعدد الاتجاهات بين المحاور السلوكية و القدرات المعرفية و المهارات الذاتية مما يؤهل الشخص القيام بالعمل أي عمل كان لابد أن تتوفر الكفاءة لإيصال أي شخص لمنصب قيادي ثان كلما زادت الكافات زادت الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف و لكي نحافظ على المكفأة الإدارية العالية في المنظمة كان لابد من القيام بعدد من الإعمال الوظيفية و التي من أهمها منع التسرب الوظيفي من خلال خلق الولاء بين المنظمة والموظف حتى يحس الموظف أنها جزء منه و انه جزء منها و استمرارية بالعمل يعني استمرارها مع إحساسه بدرجة عالية من الرضا الوظيفي و الإشباع للرغبات الوظيفية لديه مما يجعله ينظر للمنظمة أنها ملكه و لا يستطيع التخلي عنها ابدأ.

الخبرة و الكفاءة و دورهما في زيادة الإنتاجية :

أن أي منظمة تقوم على مجموعه من الإعمال المهيكلة و المنظمة وفق لمتطلبات واجبات وظيفية واضحة حيث أن هذه المنظمات تسعى جاهده للحفاظ على بقائها في السوق و تقدمها لذلك كان أولى لها أن تبحث و تحافظ على الخبرات الوظيفية التي تمتلكها تلك الخبرات التي تمتلك مقاليد العمل و تعرف و تفهم أساليبه في كل وظيفة في المنظمة حيث أن أولائك الذين يحملون الخبرة قد تطورت خبراته نتيجة تراكم الكافات الشخصية و الاجتماعية و الاقتصادية لدية و كونت أشخاص ذوي تأهيل و كفائه يعدون ثورة تنظيمية و حيث أن الكفاءة هي مكون الخبرة الأول فنحن نعرف الكفاءة بأنها تعني " أداء الأعمال بطريقة صحيحة" [١٣٠] أو أنها " ماذا يجب على الناس فعله حتى يكونوا فعالين في مهامهم" [١٣١]أي أنها القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات و هي أساس نجاح المؤسسات و حيث أن للمكفأة أهمية في إظهار جودة المخرجات و دعم الخبرات كان لابد أن نعرف ما هي أنواع الكافات المكتسبة لدى الموظفين و تفسيرها حيث تنقسم الكفاءة إلى :"
الكفأة القاعدة: مجموعة الكفأة الأساسية المرتبطة بالوحدة التعليمية
الكفأة المستهدفة: مجموعة الكفأة القاعدة و المكونة المرتبطة بالدورات او أدوات تعليم
كما يضاف إليها : ١-الكفاءات الفردية و الجماعية: فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية.أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

---

[١٢٩] الانصاري ،انس . بحوث تطوير الكفاءة . موقع الكتروني .http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html

[١٣٠] سمان، عارف.الخبرة و المعرفة الوظيفية مركز المدينة .موقع الكتروني http://www.mmsec.com
[١٣١] جمال ، تعريف الكفاءة . منتدى تنمية الموارد البشرية .http://hrm-group.com/vb

٢-الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.
٣-الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.
٤-الكفاءة التنظيمية: و هي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها."
و حيث أن الكفات متعددة هذا يجعلها تمتاز بمجموعه من الخصائص و التي أهمها :
"خاصية الإدماج: تسعى إلى إدماج المعارف والمهارات والمواقف لتشكل واقعا منسجما ومندمجا: فهناك الجانب السوسيو وجداني socio-affectif وهو الذي يجعل الموظف متحفزا للقيام بمهمة معينة والانغماس فيها وجدانيا وهناك الجانب المعرفي الذهني cognitif المرتبط بالمعارف والاستراتيجيات التي ستوظف أو التي سيتم بناؤها واكتسابها أثناء القيام بالمهمة. خاصية الواقـعية : حل مشكلات ذات دلالة عملية وترتبط بالحياة اليومية الواقعية * .خاصيـة التحـويل :أي القدرة على معالجة صنف واسع من الوضعيات تتداخل فيها عدة مواد، بشكل يشابه الواقع المعيش المتميز بطابعه المركب، وبالتالي يسهل على الموظف تحويل ما تعلمه وتدرب عليه في المدرسة، إلى التطبيق الفعلي والعملي في الحياة اليومية * .خاصية التعقيد :تأتي الكفايات في قمة الهرم من حيث التعقيد مقابل أهداف التعلم ذات مستوى تعقيد أقل والتي يتجه إليها اهتمام التقويم عادة"
كما نضيف عليها انها
أنها المحطة النهائية للتنظيم .
كلما تطور الوقت زاد مستوى الكفاءة .
الكفاءة مرتبطة بسلوك الفرد و الجماعة .
كلما زادة الكفاءة زادت جودة تحقيق الأهداف .
كلما زادت كفاءة الفرد زادت رغبة المنظمة في بقائه .
الكفاءة تزيد و تثري العمل .
كما وان للكفاءة كل هذه الأهمية لكن الكفاءة ليس كافية للموظف لابد من إضفاء قيمة لها من خلال الخبرة حيث إذا تساوت الكفأت تكون الخبرة عنصر مميز فيها .حيث يمكننا أن نعرف الخبرة :" مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر"
كما أيضا تعبر الخبرة هي المهارة في أداء الأعمال العملية أو الفكرية بجودة عالية وبسرعة وسهولة دون بذل مجهود كبير"فكلما زادت الخبرة كلما كان للموظف قيمة اكبر للمنظمة و يجب على المنظمة الحفاظ عليها و تضيف لها المميزات و ذلك لان ذوي الخبرة و الكفاءة اقدر على العمل أكثر من غيرهم مما يعني أداء العمل بوقت اقل و إنتاجية اعلي.

الفصل الثالث : الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

مفهوم الإدارة:

- هي فن انجاز المهام من خلال القوي البشرية العاملة في المنظمة للوصول إلي الأهداف المطلوبة. ومن وظائفها الرئيسية(التخطيط ، التنظيم ، السيطرة، اتخاذ القرارات)
- وتعرف أيضا بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لانجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.

المعلومات الإدارية:

وهي المعنية بالوظائف الإدارية الخاصة بالمنظمة تشتمل علي عمليات : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، اتخاذ القرارات،حسب مستوي الإدارة المعنية.

***مستويات الإدارة:**

أولا: مستوي الإدارة العليا : ويهتم بالتخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات المستقبلية للمنظمة.
ثانيا: مستوي الإدارة الوسطي: وفيه يتم وضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق أهداف المنظمة .
ثالثا : مستوي الإدارة الدنيا: ويهتم بعمليات التنفيذ للخطط التكتيكية من قبل الإدارة الوسطي .
رابعا: العلاقة بين المستويات الثلاثة : وتوجد العلاقة بحيث تكون مسئوليات مجلس الإدارة ورئيس المنظمة ضمن مستوي الإدارة العليا، ومسئوليات نواب الرئيس في الإدارة الوسطي ورؤساء الأقسام مسئولين عن سير العمليات في مستوي الإدارة الدنيا.والعلاقة هنا لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة عن طريق ترابط النظم الفرعية والاتصال بين المحيط الخارجي والمنظمة.

*** العوامل التنظيمية والهيكلية للمنظمة:

إن الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع يؤثران بشكل مباشر علي معظم المعلومات،حيث الهيكل التنظيمي يحدد قنوات انسياب المعلومات واستخدامها الفعلي ومدي تأثيرها علي الانجاز.
والجدول أدناه يوضح العلاقة بين القرارات والخطط ومستويات المنظمة ونوع المعلومات اللازمة حسب المستويات الإدارية:

المستوى	طبيعة القرارات	نوع المعلومات
المستوي الاستراتيجي	بعيد المدى. هناك مخاطرة عالية.	خارجية :اتجاهات الاقتصاد الشامل.
المستوي التكتيكي	متوسطة المدى. هناك مخاطرة. متوسطة الاستخدام الأمثل للمصادر والمستلزمات.	معلومات عن اتجاهات طويلة الأمد للإنتاجية. الأداء. الميزانية.
المستوي التنفيذي	قصيرة المدى. مخاطرة قليلة أو غير موجودة ممكن برمجتها.	المبيعات. احتساب الضرائب المستحقة علي الأجور. مستويات الإنتاج. حجم العمل.

المستويات الثلاثة لنظم المعلومات:

علاقة وظائف الإدارة مع المعلومات:

أولا: علاقة التخطيط بالمعلومات الإدارية:

إن التخطيط يحتاج لمعلومات تعتمد علي الأرقام والإحصائيات التي تعكس هذه الحقائق وتقسم إلي:

معلومات خارجية : معلومات عن القوانين والتشريعات واللوائح التي تتعلق بسياسة الدول مثل:

أ- معلومات نظام الضرائب.

ب- معلومات سياسة التصدير والاستيراد.

ج- معلومات قوانين العمالة.

د- معلومات قواعد الاستثمار..... الخ.

معلومات إحصائية عن السكان: (تفيد في التخطيط قصير وطويل الأمد) .

المتغيرات الاقتصادية: (الدخل القومي ، هيكل مستويات الأجور ، إنتاجية الفرد).

معلومات عن التطورات التقنية والخاصة بالمعلومات.

المعلومات الداخلية: ويتم الحصول عليها من داخل المنظمة :

أ- التنبوء بأعمال المنظمة.

ب- المعلومات المالية.

ج- معلومات عن مكونات الشروع.

د- السياسات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

ويمكن انجاز هذه المعلومات كما يلي :

١.معلومات تقود أي تحديد الأهداف.

٢.معلومات تقود إلي تحديد وضع السياسات.

٣. معلومات تقود إلي تحديد البرامج التفصيلية.

ثانيا : علاقة الرقابة بالمعلومات الإدارية:

تعتبر الرقابة والمتابعة فحص نتائج الأداء المتحقق ومقارنته أول بأول مع الأهداف المحددة.وتحدد المعلومات المطلوبة كما يلي:

١.معلومات عن تحديد أساليب الرقابة الصحيحة.

٢.معلومات عن تحديد أساليب مؤشرات تقييم العمل والانجاز والمبادرات.

٣.معلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات وطرق معالجتها.

****ثالثا: علاقة المعلومات الإدارية بالتنظيم:**

وتعتمد علي تنظيمين أساسيين متداخلين هما:

١- الهيكل التنظيمي والذي يمثل حدود السلطة والمسئولية والتنظيم الإداري للمنظمة.

٢- هيكل المعلومات ويمثل مسار المعلومات وقنوات الاتصال.

وتتحقق استفادة من المعلومات عند تطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات وهي كما يلي:

١.معلومات تحديد الهيكل التنظيمي.

٢.معلومات لتحديد الواجبات.

٣. معلومات لتحديد الصلاحيات.

رابعا: **علاقة المعلومات الإدارية بعملية اتخاذ القرار:**

اتخاذ القرارات تعتمد في مواجهة مواقف معينة لغرض اختيار البديل وهناك أنواع من القرارات أهمها:

قرارات تتكرر باستمرار وتعتمد علي قواعد عامة ومعروفة (نقل الموظفين، الشراء).

قرارات نادرة التكرار (اختيار موقع ملائم لإقامة مشروع جديد).

القرارات تحتاج لمعلومات إضافية بالإضافة للخبرة والفراسة.

لماذا نظم المعلومات ؟

حتى أوائل الثمانيات لم تكن هناك كتب متخصصة في مجال نظم المعلومات والإدارة الالكترونية ، والمراد في ذلك الوقت لم يكن عندهم الاهتمام والمعرفة في كيفية جمع البيانات ومعالجتها وكيف يتم توزيعها داخل المنظمة، وكيفية حوسبة المهام بسبب تقنيات المعلومات في ذلك الوقت لم تلعب دورا أساسيا لمساندة نشاطات المؤسسة بسبب تكلفتها وعدم توفرها بشكل سهل للمدراء.
وفي التسعينات ظهرت تغيرات كبيرة في بيئة الأعمال منها:

أولا : العولمة:

لقد أعطت قوة ودفعة كبيرة لأهمية المعلومات وحوسبة المهام وقدمت طموحات جديدة للأعمال وجلبت تحديدات علي مستوي المنظمات المحلية بسبب نظم الاتصالات العالمية والنظم الإدارية، وأوجدت حالة تنافس عالمية لتسويق السلع والخدمات وتشمل العولمة مايلي:
الإدارة والرقابة في السوق العالمي.
المنافسة في الأسواق.
مجموعات العمل العالمية.
نظم التوصيل العالمية.

ثانيا : التحول في الاقتصاد الصناعي: ويشمل علي:
الاقتصاديات المستندة علي المعرفة والمعلومات.
الإنتاجية.
الخدمات والسلع الجديدة.
القيادة.
اقصر دورة لحياة السلع.
قاعدة المعرفة الخاصة بالعامل المحدود.

ماهو نظام المعلومات:

عرف **لادون لادون نظام المعلومات**" بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم خلالها استرجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة".
وهي مجموعة من العناصر المترابطة والتي تعمل بشكل متكامل مع بعضها البعض لغرض تهيئة المعلومات للإدارة لغرض انجاز الأعمال.ومن وظائف المعلومات داخل المنظمة كما يلي:
المدخلات: وتمثل تجميع البيانات الأولية من داخل المنظمة أو البيئة المحيطة.
العمليات: وتعني تحويل البيانات الأولية لمعلومات ذات معني وفائدة للعاملين بالمنظمة.
التغذية الراجعة: وهي المعلومات الراجعة للعاملين ذوي العلاقة في المنظمة لمساعدتهم علي تقييم وتصويب العمليات والمدخلات في النظام.

***الفرق بين الحاسوب ونظم المعلومات:**

حيث يمثل الحاسوب الوحدة الأساسية لنظم المعلومات والتي تعتبر الجزء المهم في تطبيقات الإدارة الالكترونية بالإضافة لكونها جزء مهم من الإدارة التقليدية.

المدخل للإدارة الالكترونية:

مقدمة: يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، و في المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية، بما تُسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

مفهوم الإدارة الالكترونية:

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا علي التقنية المتطورة التي تساعدها علي انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف ، ويطلق عليها الإدارة الالكترونية الذي أهم عناصره تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة، والمفهوم الشائع للإدارة الالكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلي إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سابقا.

ونستطيع أن نقول إن بدايات الالكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ عام 1960 م عند ابتكار شركة " IBM" مصطلح معالج الكلمات ، وزادت الأهمية عام 1964 م عندما أنتجت جهاز أطلق عليه اسم " MT/ST" (الشريط الممغنط /وجهاز الطابعة المختار).

وعرفت الإدارة الالكترونية " هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة والاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الانترنت .بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات"

الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية:

*- **الإدارة الالكترونية"** هي "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزبائنها (الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة

*- **الحكومة الإلكترونية** أيضا بأنها المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الإنترانت والإكسترانت والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول علي المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعدالة عالية.

***أهداف الحكومة الالكترونية**

١. تقديم أفضل الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع تحقيق.
٢. توسيع مشاركة المواطنين .
٣. تثقيف المجتمع .
٤.تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية
٥.تقديم المشورة للوزارات الحكومية

نموذج للإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية تعتمد علي احدث تكنولوجيا هذا القرن لتصل إلي النجاح وتقديم أفضل الخدمات ويعتمد علي:

١. يعتمد علي المعلومات والاتصالات.
٢. يتكون نظام الإدارة الالكترونية من :
   أ- تطبيقات الإدارة الالكترونية التي لا تعتمد علي الكمبيوتر.
   ب-تطبيقات الإدارة الالكترونية التي تعتمد علي الكمبيوتر .
   ج- قاعدة بيانات.
٣. مدخلات النظام هي:
   أ- موارد مادية داخلية.
   ب- المعالجات.
   ج- الموارد الداخلية الخارجية.
   د- معلومات من المحيط الخارجي.

٤. تصور للإدارة الالكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من اجل انجاز الأعمال المختلفة.
٥. وتعمل الإدارة الالكترونية كنظام كما يلي:
أ) إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة ويتم معالجتها ثم تدخل إلي قاعدة البيانات.
ب)تستخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد علي الكمبيوتر والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:
١. معالجة الكلمات.
٢. البريد الالكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.
٣. التحاور عن طريق الكمبيوتر.
٤. قواعد بيانات إدارية مختلفة.
٥. التطبيقات الاخري .
ج) يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد علي الكمبيوتر .
د)الأتمتة الجديدة ستساعد في انجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم بعضا أو مع البيئة المحيطة عن طريق الكمبيوتر والاتصالات.

فوائد الإدارة الالكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، و المواطن و الشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها :
١- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.
٢. اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية.
٣. الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.
٤. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الاخري داخل وخارج بلد المؤسسة.
٥. ستقلل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا علي عمل المؤسسة.
٦. تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعاملات .

***** بعض أنظمة الإدارة الالكترونية:**
أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الالكتروني.
أنظمة الخدمة المتكاملة.
النظم غير تقليدية أخري وتشمل:
١) نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
٢) النظم الخبيرة والذكية.
٤- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل :
١) نظم التصميم والإنتاج
٢) نظم تتبع العملية الإنتاجية .
٣) نظم الجودة الشاملة.
٤) نظم تطويع المنتجات.
٥) نظم كفاءة شبكة الموردين.
٥- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل:
١) نقاط البيع الالكتروني.
٢) نقطة التجارة الالكترونية.
٣) نظم إدارة علاقة العملاء.

٦- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها:
١) نظم البنوك الدولية.
٢) نظم البورصات العالمية.
٣) نظم مواصفات المدير الالكتروني .
٤) انظم الابتكارية.
٥) نظم المعلومات.

أهداف الإدارة الالكترونية:

إدارة الملفات بدلا من حفظها.
استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
مراجعة محتوي الوثيقة بدلا من كتابتها.
البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد
الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
الانجازات بدلا من المتابعة.
اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
التجهيز الناجح للاجتماعات.

***** عناصر الإدارة الالكترونية:**

أ*- **إدارة بلا ورق**: حيث تتكون من الأرشيف الإليكتروني والبريد الإليكتروني والأدلة-والمفكرات الإليكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
ب*- **إدارة بلا مكان**: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإليكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
ج*- **إدارة بلا زمان**: تستمر ٢٤ ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخري تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة ٢٤ ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا
د*- **إدارة بلا تنظيمات جامدة**: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة تنفيذ ذلك يحتاج إلي :
الأجهزة والمعدات
البرمجيات بمختلف أنواعها.
الاتصالات.
نظم المعلومات.
الكوادر البشرية.
التوعية الحاسوبية.

*****دور تقنيات المعلومات الإدارية في الإدارة الالكترونية:**

تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإدارية من خلال الكمبيوتر.
تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة.
نجاح الإدارة الالكترونية يعتمد علي عدد من العناصر وأهمها:
-زيادة الفعالية.
- توفير الوقت والجهد المبذول.
- الدقة والسرعة في عملية الانجاز.
- تقليل التكلفة.

خطوات إدخال الإدارة الالكترونية:

تحول الإدارات التقليدية إلي إدارات الكترونية:

شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور و تنضج وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها.

وبذلك أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شئ بما فيها الإدارة.

ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية عملت على ما يلي:

*- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.

*- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشاري حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.

*- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.

وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر "ما حدث؟" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث؟". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث؟"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث؟".

خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية:

هناك العديد من الأمور عند تطبيق الإدارة الالكترونية (الحاجة لهذه الإدارة والتكلفة) ،لذا يجب القيام بالخطوات التالية:

أولا: **إعداد الدراسة الأولية**: عمل فريق عمل للوصول إلي القرارات التالية:

تحتاج الإدارة إلي تطبيق الإدارة الالكترونية.

وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلي تطوير.

ينسجم مع أخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.

عدم الحاجة إلي تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها عير اقتصادية.

ثانيا : **وضع خطة التنفيذ**: عند إقرار توصية الفريق لتطبيق الإدارة الالكترونية يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.

ثالثا : **تحديد المصادر**: ومن هذه المصادر (الكوادر البشرية، الأجهزة والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة) أي تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

رابعا : **متابعة التقدم التقني** : هناك مسئولية عند استخدام الإدارة الالكترونية وهو العمل علي الحصول علي أخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.

***** محاور الإدارة الالكترونية:**

أولا : **الجمهور ودائرتك** : تحديد جميع المعاملات التي تخص المواطنين وهي:

*- معاملات لاتحتاج إلي مراجعة المواطن نفسه.

*- معاملات من الضروري تواجد المواطن في احد مراحلها.

ثانيا : **رجال الأعمال ودائرتك**: تحديد النشاطات بين رجال الأعمال ودائرتك كما يلي:
*- معاملات تنجز بشكل أوتوماتيكي.
*- معاملات تتم باتصال من خلال شبكة المعلومات .
*- معاملات تتم من خلال الانجاز الالكتروني وبحضور رجل الأعمال أو من ينوب عنه.
١- معاملات تنجز بشكل أوتوماتيكي :
**خطوات التنفيذ:
١) حصر هذه المعاملات.
٢) تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
٣) إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونيا.
٤)تدريب الموظفين علي الآلية الجديدة.
٥) إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.
٢- معاملات تتم من خلال شبكة المعلومات :
** خطوات التنفيذ:
حصر هذه المعاملات.
تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونيا.
تدريب الموظفين علي الآلية الجديدة.
إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.
إصدار بروشورات ومنشورات وأدلة لتعريف رجال الأعمال علي كيفية انجاز الأعمال علي الشبكة.
٣- معاملات تتم من خلال الانجاز الالكتروني وبحضور رجل الأعمال :
****خطوات التنفيذ:**
١) حصر هذه المعاملات.
٢)تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
٣)إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونيا.
٤)تدريب الموظفين علي الآلية الجديدة.
٥)إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.
٦)توعية رجال الأعمال علي كيفية استخدام هذه الخدمات عن طريق وسائل الأعمال وإصدار المنشورات التوضيحية.
ثالثا : **دائرتك مع دائرة أخري**:
المعاملات التي تتم بشكل أوتوماتيكي.
المعاملات التي تتم من خلال المراسلات الالكترونية.
المعاملات التي تتم من خلال تكامل قواعد البيانات بين هذه الدوائر.
*****متطلبات إنجاح الإدارة الالكترونية :**
أولا : خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة.
ثانيا : خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.
ثالثا : إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
رابعا : إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الالكترونية.

المشاكل المرتبطة بالإدارة الإلكترونية:

١. غش الكمبيوتر (إدخال البيانات/ تخزين البيانات/ تشغيل البيانات).
٢. التزوير المعلوماتي.
٣. الإضرار بالبرامج والبيانات.
٤. تخريب الحاسبات.
٥. سرقة المعلومات وبرامج الحاسب.
٦.النسخ غير المشروع للبرامج.
٧. التجسس المعلوماتي.
٨. جرائم الإنترنت.

***مستلزمات ربط دائرتك مع الدوائر الاخري ضمن الحكومة الالكترونية:**

بنية تحتية للاتصالات.
شبكة واسعة لاسلكية.
أجهزة حاسوبية وملحقاتها.
برمجيات للتشغيل الشبكة والكمبيوترات.
نظم معلومات متكاملة للمحاور الثلاثة في قواعد بيانات مشتركة.
كوادر حاسوبية متدربة.
توعية وتدريب الموظفين ورجال الأعمال والجمهور.

***حالة دراسية لإدخال الإدارة الالكترونية:** تضمن الدراسة الاحتياجات التالية :

المراسلات الالكترونية
مكننة أعمال الإدارات والأقسام.
متطلبات التنفيذ الاخري.

أولا : **المراسلات الالكترونية:**

أ)يمكن تنفيذ جميع المراسلات داخل المعهد بشكل الكتروني معتمدين علي إمكانيات الشبكة والبرمجيات الخاصة بالبريد الالكتروني.

ب)يمكن تقسيم المراسلات إلي الأتي:

١-** المراسلات الصادرة وتنقسم إلي:
داخلية.
خارجية.

٢-** المراسلات الواردة وتنقسم إلي :
داخلية.
خارجية

١-١المراسلات الصادرة الداخلية: حسب الآلية التالية:**

يتم طباعة المراسلة من الموظف وتحول الكترونيا للمدير.
يقوم المدير بالقراءة والتأكد من صحة الكتاب ويوقع عليه الكترونيا كما يلي :
عن طريق التوقيع المخزن وتم إدخاله عن طريق المسح.
عن طريق القلم الضوئي أو الرسام أو بطاقة التوقيع الالكتروني.
ترجع النسخة للموظف للتأشير الرقم والتاريخ.
يقوم الموظف بطبع نسخ من المراسلة للتوثيق.

**متطلبات التنفيذ:

تدريب المدراء علي كيفية إرسال المراسلات وكيفية إعادتها وإجراء التعديلات والتوقيع .
تدريب الموظفين علي كيفية طباعة الرسائل وإرسالها وإجراء التعديل عليه وحفظها.
فتح صندوق بريد علي الكمبيوتر لكل الموظفين وتعميمها علي الموظفين.
تحديد مستويات الدخول للبريد بالنسبة للمدير والمدراء .
إعداد آلية لمتابعة تنفيذ المراسلات الإدارية الصادرة.

١-٢* * المراسلات الصادرة الخارجية:
**متطلبات التنفيذ:
تحديد الجهات التي يتعامل معها المؤسسة.
زيارة الجهات ومعرفة إمكانية إرسال المراسلات عن طريق شبكة الانترنت.
تحديد العناوين الالكترونية للجهات وتخزين العناوين لها والمعلومات التي تخص الدوائر علي الكمبيوتر.
فتح صندوق خاص للمرة لكل إدارة في إدارات الشؤون الإدارية والمالية والأقسام.
إعداد آلية لمتابعة البريد الصادر الخارجي.
المساهمة في تدريب الكوادر الإدارية في الإدارات التي تحتاج ذلك.
٢-١ المراسلات الواردة الداخلية:**
تصنيف المراسلات الواردة من الإدارات .
وضع صندوق بريد خاص لكل من المدير والمدراء لاستلام البريد الوارد.
خلق حماية لجميع المستويات الخاصة بالمنظمة .
٢-٢ المراسلات الواردة الخارجية:**
يعمم عنوان المنظمة علي جميع الدوائر الحكومية المتعامل معها.
خلق ملف للجهات المهمة تحفظ فيها المراسلات الالكترونية.
متابعة البريد الوارد .
إرسال المراسلات للإدارات المختصة لاتخاذ اللازم.
متطلبات التنفيذ:
خلق ملفات حاسوبية لكل إدارة تتعامل المنظمة.
إرسال العنوان البريد الالكتروني إلي جميع الإدارات.
تدريب الدوائر التي تتعامل مع المنظمة علي كيفية إرسال البريد الالكتروني.
خلق تعليمات واضحة وفهرست المراسلات الواردة.
أعمال الإدارات والأقسام:يحتاج إلي توفير المعلومات التالية:
معلومات عن موظفي المؤسسة.
معلومات عن الميزانية.
معلومات عن البرامج والأهداف.
معلومات عن الاستشارات السابقة والحالية ومراحل انجازها.
معلومات عن البحوث المنجزة والتي قيد الانجاز ومراحل انجازها.
أي معلومات أخري.

الحكومة الالكترونية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية:

مفهوم الحكومة الالكترونية: E- Government
هي في الواقع أسلوب جديد ومتطور ، بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت إلي نقلة نوعية في تقديم الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص وغيره من القطاعات للمعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين عن طريق شبكة الانترنت والكمبيوتر بدلا من الأسلوب التقليدي الورقي البيروقراطي.
تعريف الحكومة الالكترونية:" قدرة القطاعات علي تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاع الأعمال وبدقة عالية وبأقل تكلفة ممكنو مع ضمان السرية وامن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان."
وهي" نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وامن المعلومات

مميزات الحكومة الالكترونية:

١.زيادة سرعة التعاملات.

٢.تقليص النفقات حيث أدى استخدام الانترنت إلي تقليل عدد الموظفين.

٣.كفاءة إدارة علاقات المواطنين.

٤. ارتفاع درجة رضي المواطنين في التعامل مع المواقع الإلكترونية الحكومية.

٥. الحكومة الالكترونية تقلل الإجراءات البيروقراطية (24 ساعة في اليوم ،7 أيام في الأسبوع،365يوم في السنة).

٦. تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي علي شبكة الانترنت.

*****محتوي ونطاق الحكومة الالكترونية: ويتضمن الآتي:**

١.محتوي معلومات يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور أو فيما بين المؤسسات للدولة أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال.

٢.محتوي كمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال علي الخط.

٣.محتوي اتصالي يتيح ربط إنسان الدولة وأجهزة الدولة معا في كل وقت وبيسر.

هناك أولوية في بناء الحكومة الالكترونية للقطاعات التالية:

١. البيانات والوثائق-تعريف الشخصية- سجلات الأحوال.

٢. التعليم –لخدمات الأكاديمية والتعليم علي الخط.

٣. خدمات الأعمال.

٤. الخدمات الاجتماعية.

٥. السلامة العامة والأمن.

٦. الضرائب.

٧. الرعاية الصحية.

٨. شؤون النقل.

٩. الديمقراطية والمشاركة.

دور ومزايا الحكومة الالكترونية:ينوط بالحكومة الالكترونية أن تحقق الأغراض التالية:

تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية.

نقل التدابير الحكومية علي الخط.

تطبع النماذج الرقمية وإتاحة تعبئتها علي الخط.

تطوير البني التحتية في حقل التقنية والتشفير والاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والكمبيوتر.

تسهيل نظام الدفع الالكتروني.

تحقيق فعالية الأداء الحكومي.

متطلبات بناء الحكومة الالكترونية:

حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال للبيئة الالكترونية.

حل مشكلات قانونية التبادلات التجارية وتوفير وسائلها التقنية والتنظيمية.

توفير البني والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات.

***** البناء القانوني للحكومة الالكترونية:**

يعتبر من الأمور المهمة والحساسة ل:

العلاقات بين الجهات الحكومية والأفراد في شتي الميادين ومختلف القطاعات تأسست علي تعبئة الطلبات والاستدعاءات الخطية والمكتوبة. أي إن العلاقة في الحكومة الالكترونية لايحكمها الورق والكتابة وإنما نماذج حكومية موثقة ضمن المستندات الرسمية المقرر قانونيا.

ثمة إشكالات في ميدان أنظمة الرسوم والطوابع وعمليات استيفائها.

إشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها ومدي قبول القانون للدفع كبديل عن الدفع النقدي.

إشكالات في ميدان حماية أمن المراسلات الالكترونية .

تساؤل حول حجية التعاقد الالكتروني وحجية الاثبات بالوسائل الالكترونية.

معايير تحديد نجاح الحكومة الالكترونية:

من أهم تحديات الحكومة الإلكترونية:

١)مواكبة تطوير القوانين والتشريعات للتقدم التكنولوجي السريع.

٢)إدامة وصيانة الخدمات الإلكترونية من قبل المؤسسات الحكومية.

٣)التقليل من مقاومة التغيير لدى البعض على مختلف المستويات ضمن المؤسسات الحكومية.

٤)التوصيف الدقيق للإجراءات وإعادة هندستها في مرحلة مبكرة في المؤسسات الحكومية.

٥)زيادة نسبة انتشار الانترنت وأجهزة الحاسوب وجعلها متاحة لكافة شرائح المجتمع.

أما من أهم عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية:

١- تفعيل دور اللجان التوجيهية الوطنية للحكومة الإلكترونية.

٢- تطوير الكوادر الفنية العاملة في مجال الخدمات الإلكترونية لدى جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية بما ينسجم مع المشاريع من خلال التدريب.

٣- توفير الخبرات اللازمة في مجال الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٤- التعاون الإيجابي المثمر فيما بين المؤسسات الحكومية في عمليات اتخاذ القرار فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية.

٥- إدامة وضمان استمرارية تطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية انسجاماً مع استراتيجيات القطاع العام والبرامج.

٦- التزام كافة الدوائر الحكومية بالسياسات والمقاييس والمعايير الفنية الخاصة بالحكومة الإلكترونية.

٧-أهم هذه العوامل زيادة انتشار خدمات الانترنت وتوفير الحواسيب.

٨-الترويج والتوعية في استخدام الخدمات الإلكترونية.

***** مراحل لتنفيذ الحكومة الالكترونية:**

مراحل الحكومة الالكترونية مرت تطبيقات الحكومة الالكترونية بمراحل متعددة حتى وصلت إلى الوضع الحالي الذي هي فيه:

١)المرحلة الأولى: وتتمثل بدخول الحاسبات الآلية إلى العمل الإداري والتي قد سهلت العملية الإدارية إلى حد كبير -.٢)المرحلة الثانية:وتمت فيها أتمتة والحصول الكترونيا علي بعض الخدمات وتطبيق نظام المعلومات الإدارية ويمكن توظيفها في تسديد فواتير الخدمات بواسطة الهاتف.

٣)المرحلة الثالثة: وتمثلت بظهور شبكة المعلومات الدولية الانترنت حيث تم تفعيل الأداء الالكترونية.

وهنا تجدر الإشارة بأنه لا توجد لحد الآن دولة طبقت الحكومة الالكترونية بشكل كامل مما يؤكد بوجود مراحل لاحقة. يتضح من هذا إن للحكومة الالكترونية محتوى معلوماتي وآخر خدمي ومحتوى اتصالي يتم من خلالها تجميع كافة الأنشطة التفاعلية والتبادلية والمعلوماتية في موقع واحد يتضمن اتصال دائم بالجمهور ٢٤ ساعة في اليوم ٧ أيام بالأسبوع، 365 يوم في السنة.

الحكومة الالكترونية والاندماج في المجتمع الالكتروني:

نعلم إن كثير من الناس لايملكون كمبيوترات في منازلهم ولا يعرفون استخدام الكمبيوتر ، و بان هناك أناس يملكون كمبيوترات ولكن لا يعرفون استخدامه ،والذين يملكون كمبيوتر نستطيع توفير الفرص لهم لتعلم تقنياته، والذين لا يملكون كمبيوتر تقوم الدولة بواجبها نحوهم وتوفير مراكز الكترونية لخدمتهم.

التوقيع الإلكتروني

عملية على الكمبيوتر يتم من خلالها ربط مجموعة من الحروف والرموز والأشكال مع ملف معين لتكون بديلاً عن التوقيع الذي تعرفه .

****التشفير والتوقيع**:
١) التشفير عمل هام بمفرده بغض النظر عن التوقيع من عدمه .
٢) التوقيع عمل هام بمفرده بغض النظر عن التشفير من عدمه.
٣) المزج بين التشفير والتوقيع يعتمد في المقام الأول على أن يكون التشفير معتمداً على مفتاح خاص يرتبط ارتباطا وثيقاً بالشخص بصورة تحدد هويته (التوقيع) **.**
حالة عملية- الحكومة الالكترونية : الفحص والتحديات:
يستدعي تحقيق الحكومة الالكترونية إلي تضافر الجهود علي مستوي عدة محاور متكاملة وهي:
أولا :محور البنية التنظيمية والتشريعية.:
توافر مبادرة الحكومة الالكترونية.
تشكيل لجنة للتنمية التكنولوجية .
تكامل مجهودات وزارتي الاتصالات والتنمية الإدارية مع مركز المعلومات.
إصدار مجموعة من التشريعات الالكترونية لحماية الملكية الفكرية، التوقيع الالكتروني، التجارة الالكترونية، جرائم الكمبيوتر، حماية حقوق المستهلكين.
ثانيا : محور البنية الأساسية:
إنشاء وتدعيم المتوفر من البيانات .(الرقم القومي للمواطنين ، الرقم القومي للمنشات الاقتصادية، الرقم القومي العقاري، قواعد البيانات الاقتصادية ، قواعد البيانات الموارد البشرية ، قواعد البيانات الاجتماعية)
إتاحة المعلومات مجتمعيا من خلال عدة رسائل.(النشرات الاقتصادية الأسبوعية والشهرية ، الكتب السنوية، النشرات الشهرية داخل الدولة.)
ثالثا : محور الموارد البشرية:
تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الإدارة العليا.
تنفيذ برامج مشابهة للإدارة المتوسطة لتأهيلها للترقي .
خلق كوادر خاصة للعاملين في مجال التكنولوجيا المعلومات.
رابعا : محور التطبيقات ومجالات التنفيذ:وتطبق علي الإدارة العليا في الدولة وتشمل الخطة عدة مراحل :
المرحلة الأولي : مرحلة العقد الجديد بين الحكومة والمواطن.
المرحلة الثانية : مرحلة مكتب الاستقبال الحكومي.
المرحلة الثالثة: مرحلة تطوير الإجراءات وإنشاء مكتب المكاتب الحكومية.

الإدارة الالكترونية – أهمية المعلومات في العملية الإدارية:

أهمية نظم المعلومات

إن انتشار تكنولوجية المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التي نستطيع إن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة

خصائص المعلومات المطلوبة من الإدارة الالكترونية:

إن نوعية المعلومات المطلوبة هي التي تنعكس علي نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها،لذا برزت الحاجة لتوفير آلية مناسبة لتقييم مدي جودة المعلومات وهذه الآلية تعتمد علي عدة خصائص وهي كالتالي:
الشمولية: بحيث تغطي جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.
الدقة : إن تخلو من الأخطاء.
الواقعية: تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة للتعامل مع الموضوع.
التكلفة : إن تكون التكلفة اقل من فائدتها.

أنواع التقارير الموجهة لمستويات الإدارة:

أولا: الإدارة العليا:

تقارير خارجية

تقارير داخلية لمرة واحدة.

تقارير مختصرة عند الطلب.

التنبوءات.

المحاكاة.

الاستفسارات " ماذا --- لو".

ثانيا : الإدارة الوسطي:

تقارير داخلية منتظمة.

تقارير استثنائية.

تنبوءات وبيانات داخلية.

استفسارات.

ثالثا : الإدارة الدنيا:

تقارير داخلية منتظمة.

تقارير عمليات مفصلة.

بيانات تاريخية وحالية.

المعلومات التي تقدمها الإدارة الالكترونية للإدارة الإستراتيجية:

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في المنظمة. وفي هذه المرحلة يجب أن تتبنى الإدارة العليا نظم المعلومات وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنظمة مثلها مثل الموارد المالية والبشرية . كذلك يجب أن يتفهم جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات ، وان تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم . ويجب في هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الإستراتيجية ، ويشمل ذلك :

١-وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل :

أ- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات .

ب- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد .

ج- السياسة العامة للتدريب والتوظيف .

د- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات .

٢-إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل :

أ- خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات .

ب- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد.

ج- خطط وبرامج التدريب والتوظيف .

د- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات .

تسلل المعلومات داخل المنظمة المطلوب تطبيق الإدارة الالكترونية فيها:

المعلومات تتكون من شرائح مختلفة وتتأثر بالمحيط الخارجي وهي :

المستوي الاستراتيجي: معلومات إستراتيجية تتميز بكونها معلومات استنتاجيه وتحليلية.

المستوي التكتيكي: معلومات تم استخلاصها بعناية من المستوي الداني (مستوي **العمليات).**

المستوي التنفيذي: المعلومات الخاصة بالعمليات داخل المنظمة.

الإدارة الالكترونية تدعم اتخاذ القرارات:

تحتاج لنظام المعلومات لتدعم مجالات اتخاذ القرارات في الحالات التالية:
عمل المنظمة في نظام اقتصادي غير مستقر نسبيا.
أزياد المنافسة الأجنبية والمحلية .
المنظمة غير قادرة علي مجاراة ما يجري حولها في البيئة الاقتصادية المحيطة.
النظام الأساسي للمنظمة لا يساعد علي تطوي وزيادة كفاءة العاملين في المنظمة وزيادة الأرباح وفتح أسواق جديدة.
الإدارة المسئولة عن معالجة البيانات غير قادرة علي تلبية احتياجات الإدارة العليا وعدم وجود تحليل للبيانات.

الإدارة الالكترونية وتسلسل مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الاستخباراتية: وتهدف للوصول لتعريف وفهم المشاكل في المنظمة.
تصميم الحلول: تقوم مجموعة من الأفراد بوضع مجموعة من الحلول الممكنة.
مرحلة الاختيار: وهي اختيار الحل المناسب وأفضل نظام للقيام بهذه المهمة.
التطبيق : تطبيق الحل واستخدام التقارير لغرض الاستفادة لحل المشاكل.

عناصر دعم القرارات بالأنظمة الإدارية التي تتضمنها الإدارة الالكترونية:

المستوي الاستراتيجي يتكون من عدد من النماذج الوظيفية التي تتفاعل مع المحيط الخارجي وهي:
نظام المالية.
نظام التسويق.
نظام القوي العاملة.
نظام التصنيع.
وتستخدم المعلومات المنقولة كمصدر للمعلومات في نظام دعم القرارات (DSS).وهناك أنظمة إدارية أخري وهي:
نظام معالجة المعاملات (TPS): ويعمل علي تهيئة المعلومات للقيام بالأعمال اليومية الروتينية.
نظام المعلومات الإدارية (MIS) : يعمل علي تسهيل عمل الإدارة بتقديم تقارير ملخصة ومركزة ويدعم العمليات الإدارية داخل المنظمة.

الإدارة الالكترونية ومعالجة المعلومات:

تعتبر الغالبية العظمى من المعلومات في الدول الصناعية اليوم معلومات إلكترونية فالنص يتكون في معالجات الكلمات و يخزن في دارات أجهزة الحاسب الآلي وينقل عن طريق الشبكات المحلية وخطوط الهاتف والأقمار الصناعية ويسجل على الطابعات و أجهزة الفاكسميلى ومراقبات أجهزة الحاسب الآلي و يتم التقاط الصور و الأصوات بالكاميرات والماسحات والميكروفونات وغيرها من أجهزة الاستشعار وتخزن على شريط أو قرص و تذاع على الهواء أو من خلال كوابل محورية أو ألياف ضوئية وتعرض على التليفزيون أو شاشات أجهزة الحاسب الآلي أو تسمع من الإذاعة ويتم الحصول على البيانات والإشارات الصوتية عن طريق الأسلاك النحاسية المزدوجة والألياف الصناعية و الأقمار الصناعية أو تبث عبر الهواء، أما الوثائق فإنه يتم طبعها وتصويرها ضوئيا وإرسال صور منها بالفاكس ومسحها وتخزينها إلكترونيا على نحو متزايد. وتحتاج المعلومات إلي معالجة " وهو إجراء سلسلة من الإجراءات أو العمليات علي معلومات محددة خاصة بموضوع ما بغرض تحقيق نتائج معينة يحددها تخطيط للوصول للحل".

ويمر التوصل للحل بخمس خطوات رئيسية ،يقوم البشر بثلاث منه :

١- التعريف بالموضوع.

٢- تحليل العناصر.

٣- وضع برنامج الحل.

ويقوم الكمبيوتر بخطوتين:

٤- تنفيذ برنامج الحل .

٥- حفظ الوثائق.

المعالجة الالكترونية للمعلومات:

هناك ثلاث أسباب رئيسية وهي:

أولا: تواجه معظم منشات الأعمال نموا متزايدا في الحجم وصعوبات كبيرة في مجال أنشطتها.

ثانيا: يجب إن تستجيب منشات الأعمال إلي المتطلبات المتزايدة في حجم المعلومات ونوعيتها.

ثالثا: يحتاج المستفيدون في مختلف المستويات الإدارية بالمنشاة لنوعيات مختلفة من المعلومات لدعم العملية الإدارية والأنشطة التي تنفذها المنشاة.

المزايا الأساسية لنظم معالجة المعلومات:

١) السرعة: وهي من مزايا استخدام الكمبيوتر وتتفاوت سرعة تداول العمليات من كمبيوتر لأخر.

٢) الدقة :ويعني أن الكمبيوتر يعطي معلومات دقيقة خالية من الأخطاء ، وتكون الأخطاء قليلة جدا بالمقارنة بالبيانات الهائلة المعالجة والأخطاء تكون نتيجة (المبرمج ، أو المشغل المغذي للبيانات.).

٣) الاعتمادية:تعتبر الدقة في المعالجة الالكترونية للمعلومات ذات علاقة مباشرة مع الثقة غير العادية بالكمبيوتر وتعمل الكمبيوترات باتساق ودقة لفترة طويلة وتعتبر دوائرها ذات اعتمادية عالية ولها خصائص المراجعة الذاتية.

٤) الاقتصاد : اظهر تحليل التكلفة لمعالجة المعلومات في أحجام مختلفة إن المعالجة الالكترونية للمعلومات أكثر قبولا للتبرير الاقتصادي عن المعالجة اليدوية للمعلومات.

نظم المعالجة الالكترونية للمعلومات:

لقد أدت نظم معالجة المعلومات الحديثة إلي تكامل عمليتي معالجة البيانات ومعالجة الكلمات وأدت إلي تكامل إرسال ومعالجة البيانات والكلمات والصور والأصوات.

إن نظم الكمبيوترات لها عدة قدرات معالجة أساسية منها:

المعالجة المتزامنة.Concurrent Processing :يمكن للكمبيوترات إعطاء قدرة العمل لأكثر من مهمة في زمن واحد ،مصحوب بتشكيلة من مواد الأجهزة والبرمجيات.

المعالجة المتداخلة. Overlapped Processing : تساعد نظام الكمبيوتر علي زيادة استخدام وحدة المعالجة المركزية عن طريق تداخل عمليات الإدخال والإخراج والمعالجة.

المعالجة الديناميكية. Dynamic Processing : تسمح بعض نظم التشغيل بان يقوم الكمبيوتر بأداء معالجة الأعمال المتراصة والتي يتم فيها تنفيذ سلسلة من اعمل معالجة البيانات باستمرار دون تدخل موظف التشغيل بين كل عمل.

البرمجة المتعددة. Multiprogramming : هي قدرة نظام الكمبيوتر ذو المعالج الوحيد علي معالجة برنامجين أو أكثر في نفس الوقت.

المعالجة المتعددة. Multiprocessing: هي قدرة نظام الكمبيوتر ذي المعالج المتعدد علي تنفيذ عدة عمليات في وقت واحد وتنقسم إلي:

أ) المعالجة بالدفعات: يتم تجميع البيانات في نظام المعالجة بالدفعات علي فترات زمنية محددة ،ثم معالجتها بصفة دورية وتشمل(تجميع مستندات المصدر،تسجيل بيانات المعاملات، فرز المعاملات الموجودة في ملف المعاملات).

ب) المعالجة بالوقت الحقيقي: تعالج البيانات عندما يتم إنشاؤها أو تسجيلها بدون انتظار لتجميع مجموعات البيانات. وتقسم إلي مستويات وهي:

١) نظم الاستفسار/ الاستجابة**:** Inquiry/ Response Systems
ووظيفته استرجاع المعلومات.

٢) نظم تغذية البيانات: Data Entry System
وظيفته التجميع الفوري ، وليس المؤقت للبيانات وتسجيلها حتى يمكن معالجتها في تاريخ لاحق.

٣) نظم معالجة الملفات: File Processing System
ويؤدي كافة وظائف النظم من معالجة المعلومات ماعدا وظيفة الاتصال.

٤) النظم كاملة القدرة : Full Capability System
وتوفر أداء فوري ومتواصل لكافة الوظائف في معالجة المعلومات.

٥) نظم مراقبة العمليات: Process Control System
وهو نظام مراقبة العمليات الذي يؤدي ليس فقط كافة وظائف معالجة المعلومات ولكن أيضا يستخدم مخرجات معلوماته لضبط عملية طبيعية مستمرة.

٦) المعالجة المتفاعلة: Interactive Processing
وهي توفر مقدرة معالجة متفاعلة تمكنك من استخدام حاسب دقيق للتعامل مع الكمبيوتر علي أساس الوقت الحقيقي وتقسم إلي:

تطبيقات الاستجابة /الاستفسار.
الكمبيوترات البارعة.
التغذية المباشرة للبيانات.
البرمجة المتفاعلة.

٧) نظام المشاركة الزمنية: وهي اشتراك نظام الكمبيوتر عن طريق مستفيدين كثر في مواقع مختلفة في نفس الوقت من خلال استخدام طرفي الإدخال/ الإخراج المتصلة مباشرة بالكمبيوتر.

ج)المعالجة الموزعة: هي شكل من إشكال معالجة المعلومات المتاحة عن طريق شبكة الكمبيوترات المنتشرة بالمنشاة ومعالجة تطبيقات المستفيد .وهي المعالجة اللامركزية التقليدية وهي:

١. نظام من الكمبيوترات الموزعة علي إدارة وأقسام المستفيد.
٢. متصلة داخليا بواسطة شبكة اتصالات بيانات.
٣. متكاملة عن طريق قاعدة بيانات مشتركة.
٤. متناسقة بواسطة خطة شاملة لإدارة موارد المعلومات.

استخدامات نظم المعالجة الموزعة:

أولا:**معالجة المعلومات الموزعة** :Distributed Information Processing
ويستفاد منها للمستفيدين المحليين ويمتد من:
معالجة تغذية البيانات.ثم إلي
نظم الاستفسار/ الاستجابة لقواعد البيانات المحلية.ثم إلي
٢ .معالجة المعالجات المستقلة تماما والتي تتضمن تحديث قواعد البيانات المحلية وإنتاج تقارير المخرجات .

ثانيا:**معالجة الموقع المركزي**: Central Site Processing :
وتتعامل مع الكمبيوترات الموقع المركزي بشكل أفضل مثل:
تطبيقات الدفعات البنائية والمتكررة الكبيرة.
مراقبة الاتصالات لشبكة والمعالجة الموزعة الكاملة.
صيانة قواعد البيانات المشتركة الضخمة.
توفير تخطيط متطور ودعم اتخاذ القرار من اجل الإدارة بالمنشاة.

ثالثا:**تغذية البيانات الموزعة**:Distributed Data Entry :
تساعد في تولي بيانات المعالجة المحلية وإرسالها للموقع المركزي .

رابعا:معالجة قاعدة البيانات الموزعة:Distributed Database Processing
جميع بيانات المعاملات أو أي بيانات موجزة يمكن إرسالها للحاسوب المركزي من اجل التخزين في قاعدة البيانات المشتركة.
خامسا:**معالجة الكلمات الموزعة**:Distributed Word Processing
يمكن بسهولة تجهيزها آليا لإعداد المراسلات الخارجية والداخلية وتقارير الإدارة حيث تحسن الإنتاجية والتوقيت المناسب مع توفر المرونة للتغيير في التقارير والوثائق الرسمية في أي وقت.
سادسا:شبكات الاتصالات الموزعة: Distributed Communication Networks
وفيها يمكن إجراء اتصالات داخلية بين عدة كمبيوترات ،عن طريق شبكات ربط محلية.

مزايا المعالجة الموزعة:

تحسن زمن الاستجابة وزمن الدورة للمستفيدين.
تقليل أخطاء الإدخال إلي اقل حد ممكن.
تكون تطبيقات الكمبيوتر أكثر مرونة وتفصيلا لمتطلبات المستفيدين.
تحسنت درجة الاعتمادية والإنتاجية،حيث تعمل الكمبيوترات كنظم احتياطية متعاونة.

التشغيل الآلي للمعلومات:

شهد مطلع القرن الحالي تطوير نظم الكمبيوترات الآلية لتشغيل المعلومات من ميكانيكية إلي كهربائية ثم الكترونية ، مما حقق سرعات هائلة لتشغيل المعلومات بواسطة الكمبيوترات.وق تم ابتكار ثلاث أنواع من الكمبيوترات تختلف فيما بينها تبعا للمهام التي توكل إليها وهي:
الكمبيوتر الرقمي.
الكمبيوتر الوصفي.
الكمبيوتر الهجين.

الإدارة الالكترونية ونظم المعلومات:

مقدمة: إن نجاح الإدارة الالكترونية يتطلب توفر نظم معلومات إدارية ، وتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة لانجاز المهام سواء كانت داخل الإدارات أو بينهما وبين المواطنين .

تطور نظم المعلومات:

إن الكمبيوتر هو العنصر الأساسي في نظم المعلومات وله الفضل الكبير في انتشار المكننة داخل الإدارات والمؤسسات.
نظم معلومات المكاتب: وتعتمد علي التطبيقات والبرمجيات الكمبيوترية الشائعة التي تؤدي للسرعة والدقة في الانجاز ومن أهم تطبيقات المكاتب الشائعة:
البريد الالكتروني. Electronic Mail System
البريد الصوتي. Voice Mail System
ج- التقويم الالكتروني.Electronic Calendaring System
٢) نظم الاجتماعات: Conferencing System
الاجتماعات السمعية:(Audio Conferencing System) وتتم الاجتماعات باستخدام أداة الاتصالات السمعية، ولا تحتاج لكمبيوترات.
٣) اتصالات المؤتمرات المرئية اللاسلكية:(Video Conferencing System)وتتكون من ثلاثة إشكال من المساعدة الالكترونية للاجتماع وهي(السمعي، المرئي، الفيديو).
الناشر المكتبي : (Desktop Publishing System)
وهو احدث البرمجيات التي تدمج الصورة والنص علي الوثيقة الواحدة.
نظام إدارة الوثائق(Document Management System)
يتكون من وحدات الإدارة الحاسة المميزة (OCR) لنقل صور الوثائق لأشكال رقمية ،لتكون سعتها فائقة وكبيرة.
برمجيات أخري: وهي برمجيات تستخدم يوميا:*- نظم التشغيل ويندوز XP .

نظم معالجة المعلومات والتقارير الإدارية:

أولا: نظم معالجة الحركات (العمليات)

*- مفهوم نظم معالجة الحركات: وهي نظم الأعمال التي تخدم المستوي التشغيلي في المنظمة ، وهي نظم محو سبة تقوم بالعمليات اليومية الروتينية في المنظمة ومن أمثلتها:(نظام الحجز في الفنادق.- نظام الشيكات. - نظام المحاسبة.)

*- أنواع معالجة الحركات: وتصنف إلي نوعين هما:

١. نظام المعالجة بالدفعات: **وتدخل علي شكل حزم للكمبيوتر في ملف يسمي ملف الحركات** TRANSACTION ومن أمثلتها (نظام فواتير سلطة المياه.- نظام فواتير سلطة الكهرباء.- نظام وضع الرواتب.)

٢.نظام المعالجة الفورية: On-Line System ويتميز بـ:

الاتصال الفوري بين المستخدم ونظم معالجة الحركات.

تتيح الوصول للنتائج بشكل فوري.

تتيح فرصة المعالجة المباشرة للحركة لحظة وقوعها .

ثانيا: نظم التقارير الإدارية

وتستخدم من قبل الإدارة الوسطي لدعم نشاطات الرقابة الإدارية وتفر ثلاثة أنواع من التقارير التقارير الدورية السنوية- التقارير الاستثنائية – تقارير عند الطلب.

كيف يعمل نظام المعلومات التقارير الإدارية

يقوم نظام المعلومات الإدارية (Mis) بمعالجة المعلومات المستخلصة من معالجة الحركات TPS ،ولا تتم قراءة بيانات تفصيلية من هذا النظام وذلك للأسباب التالية:

١.تتميز بيانات نظام المعالجة الحركات بالأمن والسرية.

٢.نقل البيانات بين أجهزة الكمبيوتر المتنوعة .

٣.لجعل نظام المعلومات الإدارية أكثر فاعلية باعتماده علي معلومات مختصرة ولكن تكون ملبية **لاحتياجات المستفيد.**

نظم معلومات دعم الإدارة

أولا : نظم المعلومات والقرارات الإدارية:

أوضح (**ماكليود**) أن نظم المعلومات الإدارية يمكن إن يسهم في حل المشكلات بطريقتين هما:

توفر معلومات عن المنظمة ككل.

تسهم بشكل مبدئي في التعرف علي المشكلات وفهمها.

ثانيا: نظم دعم القرارات:

١- البداية.

٢- مفهوم دعم القرارات.

٣- بناء نظم دعم القرارات.

٤- عناصر نظم دعم القرارات.

ثالثا: نظم دعم القرارات الجماعية : Group decision support system)(GDSS)

ويستفيد منها مدير واحد في اغلب الاحيان .

تعريف نظم دعم القرارات الجماعية " انه نظام تفاعلي مبني علي الحاسوب ويسهل حل المشاكل غير المهيكلة ومن قبل مجموعة من متخذي القرار يعملون مع بعضهم البعض كمجموعة واحدة".

رابعا: نظم المعلومات التنفيذية :Executive Information System

وهي النظم التي تعتمد علي المصادر الخارجية الناتجة من النظم الاخري في المؤسسة والمصادر الخارجية لتقديم المعلومات للمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا لغرض انجاز أعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة.

نظام المعلومات التنفيذية: هو نظام معلومات حاسوبي يوفر وصولا سريعا للمعلومات المناسبة زمنيا ويوفر تقارير للإدارة ، ويتصف بالخصائص التالية:
القدرة علي توفير معلومات شاملة وملخصة ومناسبا زمنيا ليسهل استخدامها.
سهولة الاستخدام مع إمكانية التعلم بوقت قصير.
القدرة علي الوصول للبيانات الداخلية والخارجية عن بيئة المنظمة (بيانات الزبائن والمنافسين).
احتواء النظام إمكانيات الرسوم والأشكال البيانية يساعد علي سهولة فهم المعلومات.
خامسا : نظم قواعد المعرفة: Knowledge Concept
مفهوم المعرفة : وتعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي المعرفة لاتساع إدراك الإنسان لتجعله قادر علي معالجة أي مشكلة تواجهه.
هندسة المعرفة : Knowledge Engineering
عرفا (فرينبوم وماكوردك – 1983) " هي فن الحصول علي أسس وأدوات البحث للتغلب علي المشاكل التي تحتاج إلي القضايا الفنية للحصول علي هذه المعرفة" وتتضمن هندسة المعرفة خمسة فعاليات:
أ- اكتساب المعرفة:Knowledge Acquisition: وتتضمن اكتساب المعرفة من الخبراء،الكتب،الوثائق، الأجهزة ، أو ملفات الحاسوب، أو يمكن إن تكون معرفة عامة،أو معرفة من اجل المعرفة، هذا يعني معلومات عن استخدام الخبراء ومعرفتهم لحل المشكلة.
ب- استمرارية المعرفة:Knowledge Validation **المعرفة مستمرة ومؤكدة إلي إن تصبح ذات نوعية مقبولة.**
ج- عرض المعرفة.Knowledge Representation وهي عرض المعرفة المكتسبة ، وتتضمن تجهيز (خارطة المعرفة) وتسجيل المعرفة نقطة انطلاق المعرفة.
د- الاستنتاج: Inferenceوتتضمن تصميم البرامج التي تمكن الكمبيوتر من الاستدلال علي أساس قائم علي المعرفة، ليكون النظام قادرا علي ارشاد المستخدم لقضايا محددة.
ه- الشرح والتعليل: Explanation and Justificationوتتضمن التصميم والبرمجة، وفيها برمجة القدرة **للإجابة علي أسئلة من قبل (لماذا يحتاج الحاسوب لمعلومة معينة؟ ، أو كيف يمكن استخلاص نتيجة معينة بواسطة الكمبيوتر؟).**
سادسا : الأنظمة الخبيرة وعلاقتها بالإدارة الالكترونية:
وهي أنظمة صنع القرار أو أي أجهزة كمبيوترية وبرمجيات لحل المشاكل، والفكرة الأساسية لهذه النظم بسيطة وفيها الخبرة تنتقل من الخبراء للكمبيوتر ويتم تخزينها وتستدعي كنصيحة معينة عند الحاجة.

نظم المعلومات الوظيفية

وهي النظم التي تقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات للقيام بوظائفها (التسويق ، التمويل ، التصنيع ، القوي العاملة)
أولا : نظام معلومات التسويق: Evolution of the Marketing System Concept
حدد (فليب كوتلر -١٩٦٦) ثلاثة أنواع من المعلومات التسويقية:
معلومات استخبارية تسويقية: وهي من المحيط الخارجي.
معلومات التسويق الداخلية : تجمع من داخل المنظمة.
معلومات خاصة بقنوات التسويق : معلومات تخرج من المنظمة للمحيط الخارجي.
أ- موديل كوتلر: (The Kolter Model)حيث يتكون من أربع نظم فرعية:
نظام المحاسبة الداخلي.
نظام استخبارات التسويق.
نظام بحوث التسويق.
نظام علوم الإدارة التسويقية.

ب- موديل نظام المعلومات التسويقية: A Marketing Information System Model:
حيث هناك تداخل بين أنظمة الإدخال والإخراج الفرعية المتصلة معا من خلال قاعدة بيانات واحدة لهذا النظام. فمثلا
أ-نظام الإنتاج الفرعي : يوفر معلومات عن منتجات المنظمة.
ب-نظام المكان الفرعي : يوفر معلومات عن شبكة التوزيع الخاصة بالمنظمة .
ج- نظام الترويج : يوفر معلومات حول نشاطات الإعلان والبيع الشخصي .
د- نظام الأسعار الفرعي : يوفر معلومات تساعد المدراء في اتخاذ قراراتهم التسعيرية.
ه- النظام الفرعي لتكامل العناصر: **يمكن المدير من وضع إستراتيجية تأخذ بالاعتبار تأثيرات العناصر المكونة للنظام ككل.**

ثانيا : نظم معلومات الموارد البشرية :

- تطور نظم معلومات الموارد البشرية كانت تخزن المعلومات ضمن سجلات وملفات ورقية ، ثم ظهرت البطاقات المثقبة ، ثم ظهور الكمبيوتر تم التحول للأقراص والأشرطة الممغنطة والأقراص الليزرية.

*- قواعد بيانات الموارد البشرية من البيئة المحيطة: هناك خمس فئات لهذه القواعد وهي:
١- قواعد بيانات لخدمة الباحثين.
٢- قواعد بيانات الجامعات.
٣- قواعد بيانات وكالات التوظيف.
٤- قواعد بيانات لاستخدام الجمهور.
٥- بنوك المساعدة في التوظيف.

ثالثا: نظام معلومات التمويل:

التمويل هو وظيفة أساسية في المنظمة وهي المسئولة عن تدفق الأموال لداخل وخارج المنظمة.
ونظام المعلومات الخاص بالتمويل له ثلثه مهام أساسية وهي:
أ- التنبوء بالاحتياجات المالية المستقبلية.
ب- تقييم مصادر الأموال الواردة.
ج- الرقابة علي استخدام الأموال المعرفة.

مكونات نظام معلومات التمويل : ومن أهم مكوناته هي:

النظم الفرعية للمدخلات:
أ- النظام الفرعي لمعالجة البيانات.
ب- النظام الفرعي للمراجعة الداخلية.
ج- نظام مخابرات التمويل.

النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات التمويل:
هناك ثلاثة نظم فرعية لمخرجات نظام معلومات التمويل وهي:
النظام الفرعي للتنبوء المالي.
ب- النظام الفرعي لإدارة التمويل.
ج- نظام الفرعي للرقابة المالية.

رابعا : نظام معلومات الإنتاج:

الإنتاج وظيفة من الوظائف المسئولة عن تحويل المواد الخام إلي سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين وتقسم إلي ما يلي:
- الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتج ووضع الرسومات وتوضيح شكله وأبعاده ومكوناته الداخلية.
- الأنشطة التي لها علاقة بتصنيع المنتج مثل تنفيذ التصاميم الخاصة لمنتج معين.
- الأنشطة التي لها علاقة بالإمدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد المطلوبة للإنتاج سلعة أو منتج معين.

النظم الفرعية لمدخلات نظام معلومات الإنتاج:
نظام معالجة البيانات.
نظام الهندسة الصناعية.
نظام مخابرات الإنتاج.
النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات الإنتاج:
النظام الفرعي للإنتاج
النظام الفرعي للمخزون.
النظام الفرعي للجودة.
النظام الفرعي للتكاليف.
نظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب.

الإدارة الالكترونية:

تقنيات الحاسوب في دعم حل المشاكل الإدارية:

مقدمة: إن نظم المعلومات التي تتضمنها الإدارة الالكترونية لها دور فاعل ومهم في حل المشاكل وان تقنيات الكمبيوتر لها أهمية في دعم حل المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة من خلال اعتمادها علي هذه النظم الداعمة لاتخاذ القرار، ونظم دعم القرارات الجماعية،ونظم المعلومات التنفيذية ، والأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية الاصطناعية، واعتماد الإدارة الالكترونية علي نظم المعلومات الذكية وأدت لإعادة بناءها وتعيير سلوكيات إدارتها وهذه النظم فذ تخلق فعالية وكفاءة لإدارة حديثة .

*****أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية:**
١) إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
٢) تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
٣) تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
٤) تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
٥) تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
٦) توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
٧) توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
٨) التعلم المستمر وبناء المعرفة.
٩) زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد

أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:
إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:
١) الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
٢) القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
٣) ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
٤) صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
٥) ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
٦) التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
٧) ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
٨)حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

- إن القرارات المهيكلة والقرارات النصف مهيكلة ، خاصة من نوع التحكم الإداري والحسابي ،تعتمد علي الكمبيوتر منذ الستينات.

- يتبني بحث علم الإدارة فكرة إن المدراء يستطيعون حل المشاكل عن طريق استخدام الخطوات العلمية لاتخاذ القرار الإداري وهي:
تعريف المشكلة.
تصنيف المشكلة إلي أقسام رئيسية.
ملئ نموذج حسابي يصف أساس المشكلة.
إيجاد الحلول الكاملة للمشكلة النموذجية وتقييمها.

تطور مساعدات القرار للأنظمة المحوسبة في الإدارة الالكترونية:

هناك العديد من الإجراءات التي استخدمت لدعم اتخاذ القرار الإداري ومنها:
الكمبيوترات ، برامج الكمبيوتر، نماذج إحصائية ،نماذج علم إدارة بسيطة (لتحسب الأرقام ،تلخص، تنظم).
نظم معالجة قاعدة البيانات ، المعلومات الإدارية، نظم الفهرسة ،نماذج علم الإدارة (لتنظم ،وتعرض المعلومات وثيقة الارتباط بالقرار).
الأنظمة الخبيرة ،نظم المعلومات التنفيذية(تعمل حسابات علي معلومات وثيقة الصلة بالقرار،تنظم وتعرض النتائج ، تحلل-ماذا- لو- ،تتفاعل مع صانعي القرار لتسهل شرح وتنفيذ القرارات).
الجيل الثاني للأنظمة الخبيرة ،نظم دعم القرارات الجماعية ،الحاسبات العصبية(حالات القرارات المعقدة ، ممتد لصنع القرار الجماعي وتعلم الآلة.

شبكات الإدارة الالكترونية:

مقدمة : تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا وسببا في تطبيق الإدارة الالكترونية ، وهذا الكم من والبيانات المراد نقلها من وحدة أو مؤسسة لأخرى ،فان تطور الاتصالات بين الحاسبات ساعدت كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من كمبيوتر لأخر ، وصبحت المشاركة في المعلومات والبرامج أمرا يسيرا جدا.

شبكات العمل الداخلية:

- تعريف الشبكات: **شبكة الكمبيوتر**: (Computer Network)هي مجموعة من الكمبيوترات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بيتها. ويدل هذا علي إن:
أ* مجموعة من الحاسبات الشخصية مرتبطة معا أو مع حاسب كبير .
ب* تنظم معا حيث تشكل نظاما واحدا هي عناصره الأساسية.
ج* خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام يبعضها قد تكون سلكية أو لاسلكية.
ه* أهمية الشبكات في الإدارة الالكترونية.

-- تحتل شبكات الحاسب مكانا بارزا ،فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم صنعة القرارات من خلال:

١. كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
٢. التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها.
٣. المشاركة في البرمجيات.
٤. المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.
٥. تطبيق المعالجة الموزعة، أي توزيع المهام علي عناصر الشبكة يؤدي لسرعة الانجاز.

مكونات شبكات العمل المحلية المستخدمة في الإدارة الالكترونية:وتتكون من:

أولا : جهاز الخدمة الرئيسي. Main Server

وهو عبارة عن الكمبيوتر الذي يختار عادة من الكمبيوتر الشخصي، ويقوم جهاز الخدمة الرئيسي بالتحكم باستخراج برامج خاصة' تسمي برامج تشغيل نظام الشبكة .

ثانيا: محطات العمل. Work Stations

هي نوع من الكمبيوترات الشخصية والتي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها.

ثالثا: الأجهزة الملحقة. Peripherals Equipment

مثل الطابعات ، والراسمات ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة ، الموصولة وتعمل ضمن الشبكة.

رابعا: الكابلات والبطاقات. Cards & Cable

وهي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة بعضها ببعض وتجعلها تستخدم بكفاءة.

الأجهزة الملحقة في الشبكة:

منظم الملفات. File Server

وهو يربط وحدة الأقراص الصلبة بالشبكة وينظم استخدامها بتخصيص قطاع منها لكل مستفيد بالإضافة للملفات المشتركة.

منظم الخدمات: Utility Server وهو الذي يربط الأجهزة الملحقة بالشبكة وينظم استخدامها مثل المودم الذي يستخدم في ربط عناصر الشبكة بالهاتف.

منظم الطابعات:Printer Server ويستخدم لربط الطابعة بالشبكة والسماح بالمشاركة في استخدامها.

بوابة الاتصال :(Getaway) أو جسر الاتصال (Bridge)وذلك لتوصيل الشبكة المحلية بشبكة أخري.

**** وسائط الاتصال الخاصة بالشبكة المحلية في الإدارة الالكترونية:**

تصنف وسائط الاتصال الشبكي إلي نوعين رئيسيين وهما:

أولا : الوسائط السلكية : وتشمل:

الأسلاك المزدوجة المجدولة :Twisted-Pair wire

*- رخيصة الثمن ، سهلة التمرير بين المكاتب) وعيبها نطاق ذبذبتها منخفض مما يؤثر علي نقل المعلومات.

الكابلات المحورية : Coaxial Cable

وتنقسم إلي(أ- الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي. ب- الكابل المحوري ذو الحيز العريض).

كابلات الألياف الضوئية: Fiber Optics

سرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية.

ثانيا: الوسائط اللاسلكية:وهي:

الأقمار الصناعية.Satellites

أنواع الشبكات في الإدارة الالكترونية:

أولا: الشبكات النجمية: وهي من ابسط الشبكات .

ثانيا: الشبكة الحلقية: وتتصل الحاسبات معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي.

ثالثا: الشبكة الخطية: وتتصل الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل اتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الاتجاه.

شبكة العمل المحلية:

وتسمي شبكة معمية لأنها تغطي منطقة أو مساحة معينة وتنقسم إلي:

*- العائلة الأولي: ممثلة بكمبيوتر كبير ويعمل بنظام التشغيل (VM/S).

*- العائلة الثانية : فهي ممثلة في أجهزة متوسطة الطراز (AS/36).

*- العائلة الثالثة : عبارة عن أجهزة شخصية (PC/2) تعمل علي نظام التشغيل DOS.

**كيفية عمل شبكة الكمبيوتر:

لبناء شبكة لابد من توفر :

أجهزة الكمبيوتر.

كروت التوصيل.

كابلات التوصيل.

البرمجيات الخاصة بالشبكات.

البرامج المستخدمة بالشبكة:

mtersur والذي يعمل بوظيفة الخادم.

Interlink والذي يعمل بوظيفة العميل.

الشبكات اللاسلكية:

تمثل نظاما مرنا لتوصيل البيانات وتستخدم كامتداد أو كبديل للشبكة السلكية.مجالات استخدامها في مجالات الصحة والتعليم والتصنيع.

مزايا الشبكة اللاسلكية:

سهولة النقل.

بساطة وسرعة التركيب.

مرونة التركيب.

تخفيض النفقات.

التدرج في تركيب الشبكات الفردية لعدد من المستخدمين إلي شبكة العينة الأساسية.

تقنيات الشبكات اللاسلكية:

أولا: تقنية البث الموجي المحدود : **يستخدم نظام الراديو الذي يعمل بالبث المحدود البيانات ويرسلها بتردد موجي محدد.**

ثانيا : تقنية البث الموجي واسع النطاق: وهي تقنية تعتمد علي التردد الموجي واسع النطاق وهناك نوعان منها:

تقنية التردد المتغير واسع النطاق FHSS.

تقنية البث الموجي بالتوالي DSSS

ثالثا : تقنية البث بالأشعة تحت الحمراء: وتستخدم ترددا فائقا اقل من الضوء المرئي في القطاعات الالكترومغناطيسية في حمل ونقل البيانات.

شبكة الانترنت:

إن من العوامل التي ساعدت علي انتشار الإدارات الالكترونية الحكومية هو ظهور شبكة الانترنت وفقا لبرتوكول (TCP/IP) ويمكن الوصول للشبكة في أي بقعة من الأرض حين توفر الكمبيوتر.

*- كيف نشأت:

تطورت شبكة الانترنت عن شبكة (ARPANET) التي أنشئت في الستينات بواسطة وكالة مشروعات الأبحاث المتقدمة للدفاع (DARPA) التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية (البنتاغون)

شبكة الانترنت والحكومة الالكترونية:

إن ازدياد استخدام شبكة الانترنت ترك أثارا واسعة المدى علي مضمون وأشكال تقديم الخدمة أو تبسيط إجراء الخدمة أو القوانين التي تحكم تقديمها وسرعتها ناهيك عن التوفير في العمالة والوقت اللازمين لأداء إجرائها

الحكومة الالكترونية: هي عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات.

من أهداف التكنولوجيا:

تقديم خدمات أفضل للمواطنين.

تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة.

تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات.

- البريد الالكتروني :E-mail

يشبه البريد التقليدي باستخدام الصناديق،أكثر من نظام بريدي وهو نظام الكتروني مجازي للنظام التقليدي. ومن أهم مزاياه عدم تطلبه لجاهزية المرسل إليه لتلقي الرسالة حيث يتطلب فقط عنوان بريدي الكتروني، ويمكن استقبال البريد في أي مكان بالعالم حين تواجد جهاز الكمبيوتر. ويتألف العنوان الالكتروني من عدة مقاطع، لكل منها دلالة اصطلاحية معروفة.

شبكة Web العالمية:

تعتبر شبكة (WWW-world wide web) الحي الأكثر بالمعلومات والإثارة في شبكة الانترنت و وعلي الرغم **من تسهيلات البحث عن المعلومات إلا إن الإبحار في غياب هذه المعلومات ليس بالأمر اليسير إذ يستهلك الكثير من الوقت.**

المجموعات الإخبارية Newsgroups:

وهي كالمنتديات تضم فراد كثر يجمعهم اهتمام مشترك بموضوع معين.

شبكة Gopher :وهي توفر طريقة فعالة للإرشاد للمعلومات المتوفرة بالانترنت.

بروتوكول FTP :وهو (File Transfer Protocol) ويمثل نقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت.

امن الإدارة الالكترونية Data Security:

مقدمة: الأمنية : هي مجموعة الإجراءات والتدابير والوقاية التي تستخدم سواء في المجال الفني أو الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بالإدارة الالكترونية. والإجراءات القانونية التي تتخذ ،تحمي من حدوث أي تدخلات غير مشروعة سواء عن طريق الصدفة أو بشكل متعمد وتشمل المنية عدة مجالات منها:

١. الأخطاء العفوية الغير متعمدة والتي تحدث أثناء تجهيز البيانات أو أثناء إدخالها للحاسوب.
٢. الأخطاء المتعمدة وتكون بسبب إجراءات خاطئة أو غير وافية.
٣. تتأثر سلامة البيانات بحدوث بعض الحوادث الطبيعية أو السرقة.
٤. تغيير البيانات قد يؤدي لتدمير كل أو جزء من البيانات.
٥. وجود خلل في بعض البرامج.
٦. سرية البيانات ومجموعة الإجراءات التي توضع لمواجهة الاعتداء أو الانتهاك للمعلومات الشخصية.

- إجراءات وطرق الحماية المتبعة في الإدارات الالكترونية كما يلي:
١- اعتماد أساليب تدفق المدخلات والتأكد من الاستمارات والوثائق قبل تسلمها وحفظها.
٢- اعتماد أساليب التدفق أثناء الإدخال للحاسوب.
٣- حماية المعلومات المحفوظة علي الاسطوانات والأشرطة الخاصة وعمل نسخ احتياطية لها.

أمنية البيانات:

" وهي العلم الذي يهتم بدراسة طرق حماية البيانات المخزونة ضمن الكمبيوتر وأنظمة الاتصالات ،وسبل التصدي **للمحاولات لمعرفة البيانات المخزنة ضمن الحاسوب بصورة غير شرعية" وتعتمد كثير من الأجهزة الشخصية كلمة** السر .

الحماية الأمنية لتناقل البيانات علي شبكات الاتصالات:

وتتلخص الأساليب والوسائل بما يلي:
١. اعتماد الوسائل الكفيلة بالسيطرة علي البيانات المنقولة.
٢. اعتماد نقاط تدقيق في البرامج لتسجيل المراحل المختلفة التي تمر بها كل عملية تراسل.
٣. السيطرة عل خطوط تناقل البيانات ووضع التحضير اللازم لحماية التناقل .
٤. وضع أجهزة الكترونية لتحسس محاولات سرقة المعلومات.
٥. توثيق أساليب استخدام خطوط تناقل البيانات ضمن الوثائق القياسية كمركز الحاسبة المركزية.
٦. تحديد كلمات مرور للدخول للبرامج وتغييرها دوريا.
٧. عدم ظهور كلمات المرور علي الشاشات للمحطات الطرفية.

*- يتم وضع خطوط لازمة لحماية الموقع واختياره يؤمن حماية الأجهزة من الخطر وتوفير مستلزمات المخرجات والسيطرة علي دخول العاملين وخروجهم علي أساس:
١- اعتماد دليل قياسي لتشغيل الأجهزة.
٢- تهيئة بدائل للأجزاء اللازمة للمنظومة المتعطلة وتوفير منظمة كاملة كبديل جاهز.
٣- وضع الأسس اللازمة لتنظيم المستفيدين من المحطات الطرفية وتعريفهم بها.
٤- ملاحظة مخالفات الإجراءات الأمنية إن كانت حدثت عن قصد أم إهمال وتسجيلها ومعالجتها.
٥- تثبيت المقاييس بالتطبيقات وتوثيق البرامج في دليل خاص .

الأمنية في قواعد البيانات:

وفيها تتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لحماية البيانات داخل القاعدة من محاولات الوصول أو الإلغاء غير المشروع وتداخل إجراءات الحفاظ علي سرية وخصوصية البيانات بشكل رئيسي وأساسي من حالات الوصول للمعلومات في:
١) بعض الأشخاص يعطون حق الوصول غير مشروط للبيانات وإجراء أي نوع من العمليات .
٢) المستفيدين الممنوع وصولهم للملف أو أي جزء منه ،مهما كان نوع الطلب.
٣) المسموح لهم بالاسترجاع أو القراءة ، ولكن غير مسموح لهم التغيير أو الكتابة علي الملف.
٤) المستفيدين المسموح لهم الاطلاع علي قيد واحد الذي يخصه فقط ولا يعدل القيم.
٥) مستفيد يعطي الحرية ويمكنه استرجاع قيده الخاص ولا يمكنه التغيير فيه.
٦) مستفيد يحق له الاطلاع علي بيانات معينة في حدود معينة ولكن لا يعدل ولا يطلع علي بيانات من هم اعلي منه درجة.

حماية قواعد البيانات:

للحفاظ علي قاعدة البيانات من الأخطار يجب مايلي:
*-الاعتبارات الخاصة بالعمليات التي تؤثر بسلامة الاتصال ، وتستخدم الحماية لخلق وصيانة عمليات السلامة في نظام قواعد البيانات ،ويتحكم أمر الحماية علي ثلاثة بنود كالتالي:
١. إشارة عبارة عن كلمة Log-In فتح النظام باسم المستخدم.
٢. سلامة منفذ الحقول Field –Access والذي يسمح له بتعريف ماهية الملفات والحقول .
٣. تشفير البيانات والتي يمنع الوصول غير المخول لقراءة الملفات نظرا لأهميتها.

طريقة ترشيح كلمة السر:
وتستخدم في حالة اكتشاف كلمات السر الضعيفة ،وتحتوي عملية الترشيح اختيارات من خلال دالات وظيفة خاصة بالعمليات المطلوبة ويبجا النظام بترشيح كلمات السر المستخدمة سابقا ،وتغني تلك الطريقة عن الوقوع بأخطاء كشف الدخلاء علي النظام وحماية المعلومات بصفة دائمة.

أمنية كلمة السر:
هناك سياسة خاصة بكلمات السر لحماية مواقع عمل النظام في الكمبيوتر.

الجرائم الحاسوبية:
مع الاستخدام المتزايد لإعداد الكمبيوترات تكاثرت أنواع الجرائم بمختلف أنواعها،وتنفذ الجرائم عن طريق البشر.
أ- سرقة وقت الحاسوب
ب- قرصنة المعلومات: وتتم فيها :
١. تقليد البرامج المعروفة بصورة غير شرعية .
٢. النسخ أو الغش من قبل الموزع عند بيعها علي إنها أصلية.
٣. النسخ غير المرخصة بها من قبل المستهلكين.
٤. إنتاج برامج مماثلة للبرامج الرائجة من قبل الشركات المنافسة وبيعها علي أساس إنها أصلية.

حماية البرامج:
وترجع لعدة أسباب ،لأجل الحفاظ علي أسرار الحياة الخاصة والمعلومات الشخصية وأيضا ضخامة الاستثمارات المادية والبشرية المستخدمة في إعداده وكذلك النقص الحاصل في وسائل التقنية المتوفرة وتشجيع الابتكارات.
لما كانت البيانات والمعلومات المخزنة ذات أهمية خاصة للمستخدمين والمختصين في مجال الحاسبات ،فلابد من وجود نظام امني سري يحمي هذه البيانات من التداول غير المشروع وأعمال القرصنة والسرقات للبرامج والمعلومات.

كيف يمكن تطبيق أحكام حق الملف في مجال البرامج:
يكفل نظام الحماية بحق المؤلف المبتكر طائفتين من الحقوق:

أولا: الحقوق الأدبية:
١- حق في نسبة البرامج إليه.
٢- حق في تقدير لحظة التوزيع الأول لبرامجه.
٣- حق في احترام مصنفه فيمتنع علي الآخرين تحديد هذا الصنف أو تعديله.
٤- حق في السحب أو الندم علي تدول برنامجه.

ثانيا : الحقوق المالية:
يخول المشرع للمؤلف حق الاستغلال المالي لمصنفه سواء عن طريق إصدار تراخيص النسخ أو بواسطة منع **تراخيص التحوير والاستعمال، أما الاستعمال المرخص به فيجب إن يتضمن الترخيص تحديدا زمنيا ومكاني لهذا** الاستعمال .

مبادئ حماية المعلومات:
يذكر الأستاذ(**بول سجارت**) مبدأ لحماية المعلومات الخاصة في الحاسبات الآلية، وهو مبدأ الحد الداني من تداول المعلومات ،فهذه المبادئ تهدف إلي حماية البرامج الخاصة التي توضع في الحاسب.ومنها:
١- مبدأ أخطار عامة: وهو إن كل نظم الحاسب التي تتعامل في المعلومات وخاصة المعلومات الشخصية ينبغي أن تكون معلومة للجمهور.
٢- مبدأ صحة المعلومات: يجب إن تكون المعلومات دقيقة وذات صلة بالموضوع .

٣- مبدأ الأمن : وتكون المعلومات المحتفظ بها في الكمبيوتر واضحة الضمانات وهي:
أ- إن تكون المعلومات المدونة في ذاكرة الكمبيوتر هي معلومات سليمة.
ب- إن تكون هذه المعلومات سوف تستخدم في أغراضها الصحيحة.
ج- إن يكون هناك آليات واضحة في عمليات تصحيح الأخطاء.
٤- مبدأ الشرعية: إن تكون المعلومات المعدة بواسطة الكمبيوتر للأغراض المشروعة فقط ، أما إذا كانت البرامج غير خاصة وكانت هناك ضرورة قوية للمصلحة العامة لاستخدام هذه المعلومات فانه من الحكمة إن تكون سلطة مستقلة تستطيع إن ترخص استخدام هذه المعلومات وتكفل لهذه الجهة الضمانات.
وهذه الضمانات هي:
*- أن المحكم لابد أن يكونوا متمتعين بالاستقلال والحياد.
*- أن يكونوا علي درجة كافية من المهارة والخبرة.
*- أن يعملوا في إطار مجموعة من القواعد الواضحة .
*- أن تكون لقرارات اللجنة صفة الالتزام.

التوازن بين الحماية والحفاظ علي سمات مجتمع الانترنت الديمقراطي:

ثمة خمسة مبادئ أساسية تحكم ما يسمي بالممارسات العادلة والمقبولة أو النزيهة في نطاق خصوصية المعلومات أو حماية البيانات الشخصية وهذه المبادئ هي:
أولا : الإبلاغ: ويراد به إبلاغ المستخدمين للموقع ما إذا كان الموقع أو مقتضيات الخدمة ينطويان علي جمع البيانات الشخصية ولماذا تجمع ولما تستخدم.
ثانيا: الاختيار: وفيه تلتزم الشركات صاحبة المواقع أو مزودي الخدمة بتوفير خيار للمستخدم بشان استخدام بياناته.
ثالثا : الوصول للبيانات: وفيه قدرة المستخدمين للوصول لبياناتهم والتثبت من صحتها وتحديثها.
رابعا : الأمن: ويتعلق بمسئوليات جهات جمع البيانات (المواقع ومزودي الخدمة) بشان معايير الأمن لضمان سرية البيانات وسلامة الاستخدام وحظر الوصول غير المصرح به لهذه البيانات.
خامسا : تطبيق القانون: ويتعلق باليات المناسبة المتعين اعتمادها لفرض الجزاءات علي الجهات غير المتوافقة مع المبادئ المتقدمة .

وسائل وأدوات الحماية التقنية:

حماية أمن المعلومات:

يتصل أمن المعلومات بحماية مواقع الحكومة الإلكترونية ضد هجمات القراصنة وسوء الاستخدام والتجاوز في حماية أمن المعلومات يفقد ثقة المواطنين بالحكومة الإلكترونية فالثقة تعتبر عنصرا رئيسيا وجوهريا من عناصر مشروعات وبرامج الحكومة الإلكترونية وبدون الثقة لن يفكر المواطنون علي التردد علي مواقع الحكومة الإلكترونية، وخاصة في حالة الخدمات التي يتطلب الحصول عليها قيام المواطنين بتزويد الحكومة الإلكترونية بمعلومات شخصية ذات صفة خاصة. وباستطاعة الحكومة القيام بدور مهم في الكشف عن سياساتها وتعريف المواطنين بها أو إعلامهم بمخططاتها ومشروعاتها والأهداف المستهدف تحقيقها من عملية جمع وتخزين البيانات عنهم، حيث أن اطمئنان المواطن أو المستخدم علي أن المعلومات التي يقدمها عن نفسه لن تستغل لأغراض غير مهنية وأخلاقية مما يعتبر الأساس الأهم في قيام الحكومة الإلكترونية لذلك يجب:
١- وضع سياسة محددة عن أمن المعلومات وتعيين مسئول محدد لتنفيذ هذه السياسة وفقا للمعايير الدولية في هذا الشأن.
٢- التقييم المستمر والمتواصل لنظم الأمن للتأكد من تنفيذها لكل ما يتعلق بالإجراءات الوقائية الأمنية بشكل سليم.
٣- عدم الإفصاح عن المعلومات الشخصية دون الحصول علي إذن مسبق.
٤- توعية وتدريب العاملين علي القضايا المتصلة بأمن المعلومات وتكنولوجياتها بشكل منتظم ومتواصل.
٥- تقييم أداء مديري نظم المعلومات بالالتزام بممارسة عمليات ومهام الأمن.

التوقيع الإلكتروني:

وهو ليس توقيع بالمعنى المعروف بل عملية مصادقة من قبل شخص أو هيئة ما ويتم من خلالها التأكد من شيئين:

١- ضمان أن الرسالة (وثيقة بيع أو شراء مثلا) أرسلت من الشخص الحقيقي وليس شخص آخر غيره. وهذا يتم عبر التشفير غير المتماثل.

٢- ضمان أن الرسالة وصلت فعلا بنفس الشكل الذي أرسله بها المرسل وصادق عليه. ويتم ذلك بواسطة عملية رياضية (لوغارثم) تتم على الرسالة قبل الإرسال لتحديد جميع خواصها وتشمل كل صغيره وكبيرة في الرسالة بحيث لو تغير أي شيء في الرسالة تتغير نتيجة العملية . هذه النتيجة تسمى الرسالة المركزة أو التوقيع الإلكتروني، ويرفق هذا التوقيع مع الرسالة عند إرسالها. وعند وصول الرسالة إلى الطرف الآخر يتم التحقق من سلامة محتوى الرسالة وخلوه من التزوير بنفس العملية الرياضية وعند تطابق النتيجة مع البيانات المخزنة في التوقيع يعرف أن الرسالة وصلت بنفس الشكل الذي أرسلت به دون تغيير.

تجارب الإدارات الالكترونية الحكومية في بعض الدول العربية والعالم:

مقدمة: تعتبر نجاح تطبيقات الحكومة الالكترونية بمختلف أنواعها علي مدي ملائمتها للواقع وفرص تطويره في الإدارة لتحقيق فرصة ممكنة للاستثمار الفعال لهذه التطبيقات.وإن مشروع الحكومة الالكترونية بمفهومه وإدارته يمثل ثورة إدارية تنموية للأعمال الحكومية إذ يربط بين تكنولوجيا المعلومات وبين مهام ومسئوليات الجهاز الحكومي من خلال إتباع استراتيجيات وسياسات واضحة تأخذ بالاعتبار المتغيرات في مجال صناعة المعلومات وانعكاس ذلك علي الأعمال الحكومية.ويجمع المعنيون بهذا المجال وفي المؤسسات الحكومية علي ضرورة مواجهة التحدي في التعامل مع التطبيقات الخاصة بالإدارة الالكترونية، من خلال نشر الوعي والفكر الالكتروني ، ودعم التوجه نحو التعليم الالكتروني بصورة اكبر وأوسع.

:تحديد هيكل الخدمات المزمع تقديمها إلى أربعة مستويات**المستوى الأول – الأسس المشتركة (كل البيانات المشتركة). :أولا

ثانيا : المستوى الثاني- البناء التحتي للأجهزة الحكومية (موارد البيانات وأنظمة المعلومات.) المستوى الثالث – عمليات المنظمات الداخلية. :ثالثاالمستوى الرابع- بوابات الوصول والتفاعل. : رابعا

ومن أهم تلك الخدمات التي تقدمها: .تقديم التشريعات القانونية العامة.١ .خدمات الهجرة (التأشيرات والتصاريح.(٢ .الخدمات المتعلقة بسوق العمل.٣ .خدمات العقارات (تحويل ملكية العقارات.(٤تسديد الضرائب . .٥

الخدمات الطبية لبعض الأمراض ونتائج الامتحانات..٦

تجارب بعض الدول والخلاصة التوصيات يتوقف نجاح أية دولة في تطبيق الحكومة الالكترونية على عاملين هما:. القدرة على استيعاب تطبيقات الشبكة العالمية

-. مدى توفر البيئة التحتية المعلوماتية.

٢-**وهناك مجموعتان من الدول هي:**: ١-الدول ذات البنية التقنية المتكاملة وتضم دول مثل الولايات المتحدة واليابان التي تعتبر أول دولة في العالم تتبنى توجهاً نوعياً فاعلاً في تقنية المعلومات يترأسها عام ١٩٧٢ وقد تم استثمار بليون دولار في مشاريع معلوماتية . أما فرنسا فقد قامت بوضع خطة وطنية لتقنية المعلومات عام ١٩٧٨ تهدف إلى دخول فرنسا إلى المجتمع المعلوماتي حيث صرفت الحكومة أكثر من ٩٥ مليار فرنك فرنسي بين عامي(٩٨-٢٠٠٠). ويدخل ضمن هذه الدول استراليا وكندا وأوربا الغربية وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ وسنغافورة وفي العالم العربي هناك إمارة دبي التي خطت خطوات كبيرة في هذا المجال.: الدول ذات البنية التقنية غير المتكاملة-٢ومن أمثلة هذه الدول الهند التي وفقت عام ١٩٩٨في عدة ولايات منها تطوير تقنية المعلومات وحتى أصبحت بنغالور الهندية مركز نشطا في مجال الابتكار وقد باشرت الأردن عام ٢٠٠١ من قبل هذا المشروع ومصر عام ١٩٩٨ ولبنان ودول مجلس التعاون الخليجي.

تجربة الإمارات المتحدة:
يعتبر مشروع الحكومة الالكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعا رائدا ومتقدما وخاصة في إمارة دبي.
تجربة إمارة دبي
دشنت التجربة عام ٢٠٠٢ وهي تجربة رائدة على مستوى العالم العربي وقد وضعت الإمارة نوعين من الأهداف. أهداف قريبة المدى أ- .تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الالكترونية.١
.توفير عدد من خدمات الدائرة الالكترونية الخاصة لأفراد والمؤسسات غير شبكة الانترنيت
.٢.انجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق وتقليل عدد زيارات المستفيدين
.٣ .تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بإنجاز المعاملات.٤ ب- الأهداف بعيدة المدى .توفير عدد اكبر من الخدمات عبر الانترنيت.١ .توفير الخدمات الالكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة.٢ .التركيز المستمر على تحسين الإجراءات والنظم الداخلية المساندة للخدمات الالكترونية.٣ .العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الالكترونية.-٤ومن الخدمات التي تقدمها الحكومة :.). الجواز الالكتروني (رقم سري للعميل.(١. الدفع الالكتروني ، أو الخصم من حساب في البنك.٢. التوظيف الالكتروني والتعرف على فرص العمل المتوفرة والاستفادة منها.٣. خدمات الدوائر الحكومية مثل إصدار وتجديد التراخيص والشهادات المنشأ وخدمة صحة التوقيع.٤. إصدار شهادات العضوية في الغرف التجارية والعلامات التجارية.٥. خدمة تسديد القوائم لمختلف الدوائر الحكومية ومخالفات المرور.٦. خدمة الإقامة والتأشيرات والبطاقات الصحية وملكية السيارات.٧ -خدمة امن المساكن خلال الزيارات والسفر.٨. الحجز الالكتروني للاستئجار والتمليك.٩. خدمات الاستفسارات – خدمات التسهيلات السياحية.١٠. الاستعلام عن مراكز التسوق.١١. التعاملات البنكية.
أولا:بوابة حكومة دبي:
تقدم البوابة الالكترونية لحكومة دبي العديد من الخدمات والمعلومات لكل من المواطنين والزوار وكذلك المستثمرين الأجانب، وتتنوع هذه الخدمات بين تقديم طلبات الحصول على تأشيرة دخول إلى أتمام عمليات دفع الفواتير والمخالفات المرورية بشكل آلي، إضافة إلى الاستعلام عن حركة السير بالطرقات حيث يمكنك النقر على آلة التصوير المراقبة لحركة المرور في شارع معين فتلاحظ حركة السير في شكل صور تتغير كل عدة ثوان كما تبين ذلك الخارطة أدناه .
ثانيا: تجربة قطر للحكومة الالكترونية:
بدأت الحكومة الالكترونية في دولة قطر عام ٢٠٠٠ م وتم إنشاء لجمة لاختيار خدمة حكومية ليتم تطبيقها الكترونيا ،وتم ذلك في إطار تعاون أربع جهات (وزارة الخارجية، وبنك قطر الوطني ،والمصرف المركزي،والبريد العام القطري)ويقوم مبدأ الخدمة علي دخول المستخدم للموقع بواسطة كلمة مرور،وقد نجح المشروع خلال ثلاث سنوات وكان حافزا للاستمرار وتحديا للتطوير وتم اختيار الخدمات التي ستقدم بناء علي عوامل أهمها:
١. مدي تأثير هذه الخدمة علي المجتمع .
٢. عدد المعاملات التي يتم تداولها للخدمة الكترونيا.
٣. مدي جاهزية الجهة المقدمة للخدمة الكترونيا.
وكانت الخدمات التي يمكن تقديمها هي:
١- خدمات المرور(رخص القيادة،المخالفات المرورية، تسجيل المركبات).
٢- خدمات التأشيرة(تأشيرة الزيارة،تأشيرة العمل،التأشيرة السياحية).
وهناك العديد من التجارب للحكومات الالكترونية في الوطن لعربي منها(تجربة السعودية ،تجربة الكويت، تجربة الأردن ،تجربة مصر،تجربة سوريا...وغيرها)وكذلك تجارب الحكومات الالكترونية في الدول الغربية(لولايات المتحدة ، كندا، المملكة المتحدة....الخ).

ثالثا :بوابة الحكومة المصرية:

يتطور موقع البوابة المصرية بشكل مستمر ليشمل تقديم الكثير من الخدمات ابتداء من الحصول على شهادة الميلاد وخدمات الضرائب وتجديد الرخص إلى خدمات فواتير الكهرباء والهاتف وقبول الطلاب بالجامعات ، ويضم الموقع ارتباطا بموقع البوابة القانونية وخدمات السائحين والممولين والمصدّرين وبعض المعلومات البيئية.



بعض التجارب للحكومات الالكترونيه الأجنبية:

بوابة الحكومة الكندية:

اتخذت الحكومة الكندية خطوات متقدمه لدمج مواقع معلوماتيه جمعت محتوياتها تلبية لحاجة المواطنين والمقيمين مثل توفير معلومات للعاملين الذين يبحثون عن التعلم أو وظائف شاغرة أو التدريب، ويحتوي الموقع على العديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتعلم عن بعد e-learning، أو الاستثمار والتصدير أو المساعدة في القيام بأنشطة اقتصاديه وملء النماذج الضرورية لذلك بشكل مباشر، ويمكن للمواطنين الحصول على معلومات تهم حماية المستهلك، كما يمكنهم تقديم مقترحاتهم وأرائهم حول هذه الخدمات وماذا يريدون من خدمات جديدة



٢- (الولايات المتحدة الأمريكيّة)



www.firstgov.gov

٣- (فرنسا)



www.service-public.fr

مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن:

وتعتمد الفكرة علي وجود مراكز قادرة علي الاتصال بكافة إدارات الدولة تستطيع القيام بالنيابة عن المواطن بمتابعة كافة معاملاته،إذ يتوجه المواطن لأي مركز لتنفيذ أية معاملة خاصة به حيث يحصل علي الخدمات التالية:

١) يتم تزويده بالمعلومات اللازمة حول الوثائق المطلوبة للمعاملة والزمن المطلوب لتنفيذها.
٢) يتم استلام الطلب مع الوثائق المطلوبة وتسجيلها في النظام المعلوماتي.
٣) يقوم المركز باستكمال الملف والحصول علي بعض الوثائق الأساسية اللازمة للمعاملة.
٤) يقوم المركز بإرسال الملف كاملا للإدارة المعنية .
٥) يقوم المركز بمتابعة المعاملة وتسجيل التقدم في المعاملة في نظام معلوماتي مركزي.
٦) عند تنفيذ المعاملة من قبل الإدارة الرسمية تعاد لمركز خدمة المواطن الذي يسلمها للمواطن.
٧) يمكن للمواطن الحصول علي العديد من الثبوتيات بشكل مباشر من المراكز من خلال اتصالها الكترونيا بالإدارات التي تصدر هذه الثبوتيات.

***** الفائدة المرجوة من إنشاء مراكز خدمة المواطن:**

١- توحيد مراكز الاتصال بالإدارات الرسمية لكافة المعاملات الرسمية.
٢- يجعل الحركة اللازمة لتنفيذ المعاملات هي حركة الوثائق وليست حركة الأشخاص.
٣- يمكن تنفيذ كافة المعاملات من هذه المراكز.

** أما بالنسبة للمواطن فتحقق المراكز التالي:

١. تخفيف عدد الإدارات التي يحتاج المواطن للمرور عبرها لتنفيذ معاملاته.
٢. تخفيف الزمن اللازم والتكلفة لانتقاله عبر الإدارات.
٣. تخفيف المشاكل والتعقيدات التي يمر بها المواطن عند تنفيذه لمعاملاته.

** بالنسبة للدولة تحقق المراكز التالي:

١- تخفيف العمل الإداري لخدمة المواطن والاستجابة لطلباته.
٢- تخفيف التكلفة علي الإدارات وتخفيف الفساد.
٣- تخفيف الورقيات المستخدمة.
٤- إيصال الخدمات للمناطق النائية دون الحاجة لانتقال المواطن.
٥- توحيد سير المعاملات والوثائق اللازمة لتنفيذها.
٦- المساعدة في تطوير البينية التحتية للمعلومات والاتصالات في الدولة.

*** متطلبات نجاح المشروع للحكومة الالكترونية

١) الدعم السياسي للمشروع من اعلي الجهات وتوفير السياق المناسب للعمل عبر الوزارات.
٢) تبني المشروع من قبل جهة قادرة علي توجيه الوزارات والتأثير في تجاوبها معه.
٣) الدعم اللازم للنظر في كافة المقترحات للتعديلات والتطوير المناسب للإجراءات وإحداث القوانين المؤثرة لإنشاء وعمل مراكز الخدمة.
٤) الدعم لتامين التمويل اللازم لاستمرار عمل المراكز علي اعتبار إن التمويل اللازم لإنشاء المشروع الرائد يمكن إن يتوفر من المشروع.

*- الخطة الزمنية للتنفيذ: يمكن البدء بإجراءات التنفيذ بعد اتخاذ القرار بالمضي بالمشروع مباشرة ويكو المركز عاملا خلال فترة زمنية لا تتجاوز العامين، ويتم خلالها بتنفيذ كافة البرمجيات المطلوبة والبن التحتية وتجهيز المركز وتأهيل العاملين فيه وتحديث الإجراءات وإيجاد القوانين والتشريعات الماطرة والمنظمة للعمل.

*- الجهة الراعية للمراكز: يمكن إن تكون الجهة الراعية احدي الوزارات التي تهتم بتحديث وتطوير الإدارة أو احدي الوزارات الاقتصادية ،أو وزارة الإدارة المحلية.

*- التمويل: يقوم مشروع التحديث المؤسساتي والقطاعي بتمويل تجهيز المركز الرائد وتنفيذ البرمجيات في المركز والوزارات المعنية وتمويل كافة الخبرات اللازمة للبدء بالعمل.ويمكن للمشروع تمويل الإقلاع بالمشروع والتشغيل لفترة محدودة علي إن تقوم الحكومة بإيجاد التمويل المناسب للمتابعة والنشر ، ويمكن لمشروع التحديث المؤسساتي والقطاعي تقديم الدراسات اللازمة لطرق التشغيل المستقبلية وعرض خيارات التمويل الذاتي للمراكز أو المدعوم جزئيا من الحكومة.

نظراً للتطورات المحلية والعالمية في مجالات الإدارة والتي تقوم على مناهج متلاحقة ومتسارعة في إطار العولمة وتطور شبكة المعلومات وسرعة انتشارها وتحول العالم إلى قرية صغيرة سيكون البقاء فيها لصاحب الكفاءة والفاعلية في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية،لذلك لابد من التركيز على العنصر البشري كونه العنصر الأساسي للعملية الإنتاجية،ومن هنا تأتي أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر من أهم عناصر التخطيط لتدريب الموارد البشرية والوصول بهم إلى أعلى مستويات الكفاءة.

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية و تنمية الموارد البشرية

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية (من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا سيتدربون؟ ومانوع ومجال و مستوى التدريب المطلوب لهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء؟

تعريف الاحتياجات التدريبية:

عرف كوفمان (kayfman،١٩٩٢) الحاجة بأنها الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أوالمرغوبة.

ويرى يوسف(١٩٨٤)أن الحاجة تكمن عادة بمعاينة الفجوة بين أهداف محددة ووضع قائم ، ونتيجة التعرف على الفرق ،يكون صاحب القرار قادرا على اختيار النواحي الإشكالية التي تتطلب انتباها أوتعديلا من أجل تصميم وسائل ممكنة لتلبية هذه الحاجات.

أما درة (١٩٩١) فيرى أن الحاجة التدريبية تعبر عن الفجوة في الأداء الوظيفي بين أداء واقعي وأداء متوقع يستطيع التدريب المنظم الهادف أن يعالجها .

وعرف بطاح الاحتياجات التدريبية بأنها تلك الخطوات المنطقية التي يتبعها المدرب في تنمية القوى البشرية في المؤسسات أو أي شخص يقوم بهذه المهمة للكشف عن النقص أو التناقض أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه من خلال تشخيص وتحليل ذلك الوضع والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو ذلك التناقض أو سد تلك الفجوة.

اختلفت التعاريف وتعددت باختلاف تخصص المعرف و نظرته إليه، ومن أهم التعريفات للاحتياجات التدريبية : أنها مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته و أدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفائة عالية

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

كونها العامل الحقيقي في رفع كفائة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.

تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

تعدالعامل الأساسي في توجيه الإمكانات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح.
عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا،يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب .
معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر.
فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذهاعلى التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.
تصنيف الاحتياجات التدريبية
يرى بعض الكتاب أن تحديد الاحتياجات التدريبية يصنف إلى ثلاث مجموعات مرتبة هرمياً
الأهداف العادية : وهي أهداف تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.
الأهداف لحل المشكلات : للكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها و دوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.
الأهداف الابتكارية أو الابداعية : وتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق تميزاً واضحاً وتخلخل التوازن وتكسر الجمود والروتين وتتطلع إلى مواقف خارقة للعادة و تحدث خلخلة في المألوف[١٣٢]

مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية:

لمعرفة الاحتياجات التدريبية مصادر كثيرة من أهمها:
مهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمتطلبات الأساسية لشغلها.
معدلات الأداء المطلوبة للوظائف وبمقارنتها بأداء العاملين الذين يشغلونها تعتبر مصدر مهم من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية.
تقارير الأداء الوظيفي التي تحرر من قبل المدير المباشر أو المشرف المسؤول.
المستجدات والتطورات التي طرأت على الوظيفة تعد مؤشراً للاحتياجات التدريبية لمواكبة هذا التطور.
اهداف المؤسسة حيث تعطينا مؤشراًعاماً على الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين لتحقيق هذه الأهداف.
العاملون في الحقل نفسه هم أنفسهم أقدر الناس على تحديد احتياجاتهم التدريبية.[١٣٣]

تحديد الاحتياجات التدريبية:

لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب مراعاة الأبعاد التالية :
أولاً- تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها للتدريب.
ثانياً- تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التدريب على أدائها.
ثالثاً- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم وذلك كنتيجة:
لانخفاض أدائهم.
للتغير الطارىء على وظائفهم و إمكانيات العمل.
لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

---
[١٣٢]- حسن أحمد الطعاني،مرجع سبق ذكره،ص١٦٦.
[١٣٣]- رداح الخطيب و أحمد الخطيب،مرجع سبق ذكره،ص٣٢١.

واستناداً إلى ماسبق يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة مستويات أساسية هي:

مستوى المنظمة organization level

مستوى الوظيفة occupation level

مستوى الفرد Individual level

تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة :

لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية كان لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف وبإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الانتاجية،وتكلفة العمل،والغياب والتأخير،ودوران العمل ،والحوادث،والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين .....إلخ حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب. [١٣٤]

ومن بين الأسئلة التي تدخل في صلب مضمون ومحتوى البرنامج التدريبي على صعيد المؤسسة الأسئلة التالية :

هل يتناسب البرنامج التدريبي أعداداً ومواكبةً مع استراتيجية المؤسسة؟

هل يتناسب البرنامج أعداداً مواكبةً مع أهداف وخطط المؤسسة حاضراً ومستقبلاً؟

هل يتناسب البرنامج أعداداً ومواكبةً مع ثقافة المؤسسة وكيف؟

ماهي الوحدات والأقسام التي تحتاج إلى البرنامج ومن منها أولاً، ومن منها ينجح أداءاً أثناء تطبيقه واعتماده؟

هل باستطاعة المؤسسة تحمل تكلفة البرنامج؟

هل يؤثر البرنامج سلباً على الوحدات والأقسام التي لم يطالهم التدريب؟

هل يدعم رؤساء وزملاء المتدربين البرنامج ويعملون على انجاحه؟[١٣٥]

تحليل الاحتياجات على مستوى الوظائف أو العمليات :

إن تحليل العمل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة و كذلك تحديد الحد الأدنى للصفات و المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد و بناءً على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وماهي تفاصيل ذلك التحسين ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل . وتقوم الإدارة بتحديد التدريب المطلوب بناءً على هذه المعلومات .[١٣٦]

ومن بين الأسئلة التي يمكن أن تدخل في صلب مضمون أو محتوى البرنامج على صعيد تحليل الوظائف مايلي :

ماهي صعوبة الوظيفة أو الوظائف المطلوب إنجازها ؟

هل يمكن للفرد تعلمها خلال العمل أو خارجه ؟

هل من أهمية للإعداد الفوري الذي يمكن المتدرب من إنجاز الوظيفة في اليوم الأول أي فور استلامه لها؟

ماهي النتائج التي يمكن أن تحصل جراء إنجاز الوظيفة بأداء غير سليم؟

ماهي المهارات والمعلومات والمستلزمات و الأدوات المطلوب توافرها للقيام بالوظيفة المحددة وماهي بالتحديد الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز هذه الوظيفة؟[١٣٧]

---

[١٣٤]- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش الصالح، **إدارة الموارد البشرية،عالم الكتب الحديث**،٢٠٠٦،ص١٣٦

[١٣٥]- حسن إبراهيم بلوط،**إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية،٢٠٠٢،ص٢٥٧.

[١٣٦]- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش الصالح، مرجع سبق ذكره،ص١٣٦.

[١٣٧]- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره،ص٢٥٨.

تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد :

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها و استيعابها و تطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.[١٣٨]

وإن عملية تحليل الفرد تعتبر من أهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أنه المدخل الاستراتيجي الذي لا بد من الاعتناء به لما له من أهمية قصوى في النمو الاقتصادي للمنشأة و أن هذا التحليل يجب ان يعتمد ويستند إلى أسس موضوعية وبالتالي يجب النظر بعين الاعتبار إلى العناصر التالية للفرد : المستوى التعليمي ،المستوى التدريبي ، مدة الخبرة ، المستوى الوظيفي ، نوعية الأعمال و الأنشطة التي مارسها طوال حياته الوظيفية ، سلوكه الوظيفي ، دوافعه و ميوله، تطلعاته آماله ورغباته.

وإن كل هذه العناصر والعوامل تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ومن ثم فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنشأة تعني الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب ثم إعدادها في ظل رؤيا واضحة المعالم وذلك في ضوء الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الفرد ، وإن ظهور الاحتياجات التدريبة على مستوى الأفراد يعطي دلالات قاطعة على أن هناك قصوراً ونقصاً معيناً في الأفراد محل البحث ، الأمر الذي يستلزم معه إعداداً و تدريباً مناسباً يتناسب مع نوعية الأنشطة و الأعمال التي يمارسونها داخل وحداتهم الانتاجية .[١٣٩]

من أبرزالاسئلة التي تساعد على تحقيق مضمون البرنامج التدريبي المراد إعداده على صعيد تنمية قدرات وسلوكيات الأفراد مايلي:

ماهي المهارات التعليمية التي يجب تزويد الأفراد بها،كل بحسب الحاجة إليها، بهدف تحسين مستوى الأداء المطلوب؟

ماهي أنواع السلوكيات و التصرفات التي تساعد الأفراد على الأداء المطلوب ؟

ماهي المرحل التعليمية الإعدادية منها والتدريبية التي تخلق سلوكيات وأدبيات جيدة عند الأفراد ،وخاصة أثناء قيام هؤلاء بالأعمال والنشاطات الموكلة إليهم؟.[١٤٠]

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

لقد تعددت مداخل و وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح غير أنه يمكن حصرها في ثلاثة مداخل أساسية وشاملة :

أولاً : المداخل التقليدية :

وتشتمل على نمطين معتمدين في تحديد الاحتياجات التدريبية وهما

النمط الأول : أسلوب التحديد المسحي الشامل وبموجبه يتم التعرف على مختلف المقومات الأساسية و الفرعية التي تتكون منها المنظمة حيث يتم التحليل من الناحية البنائية و الوظيفية فضلاً عن الأهداف و السياسات والبرامج و المخططات التي تنوي إنجازها بالإضافة إلى التركيز على دراسة وتحليل القوى البشرية فيها و مؤشرات كفاءتها وفاعليتها.

النمط الثاني : أسلوب التحديد المسحي الجزئي و بموجبه يتم تحليل المجال المطلوب أو بعض الجوانب من فروع أو وحدات أو وظائف المنظمة لغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لها وغالباً مايركز هذا الأسلوب على الأفراد من خلال قياس أدائهم و التعرف على مهارتهم أو قيمهم أو اتجاهاتهم وبالتالي تحديد مسارات التغيير أو التطوير اللازم لهذا الغرض.

وفي كلا الأسلوبين فلا بد من اعتماد وسائل الاتصال المباشر مع العاملين والتعرف على المشكلات و إجراء المناقشات و المقابلات واستطلاعات الرأي والأبحاث المنشورة وتوصيات اللجان و تقارير الرؤساء حول مرؤوسيهم .

---

[١٣٨]- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش الصالح، مرجع سبق ذكره،ص١٣٧.

[١٣٩]- محمد جمال الكفافي،مرجع سبق ذكره،ص١٧٠.

[١٤٠]- حسن إبراهيم بلوط مرجع سبق ذكره،ص٢٥٨.

ثانياً: المداخل الحديثة (التشخيصية):

تقوم هذه المداخل من خلال تركيزها على تنمية القوى البشرية بوصفها الأقوى من عناصر المنظمة، وتتمثل هذه المداخل بالنماذج الفكرية التي طرحها عدد من العلماء الذين ركزوا على الأداء في المنظمة وانطلقوا من تشخيص المشكلات بأسلوب عقلاني منظم مع اقتراح الحلول اللازمة لها و فيما يأتي توضيح لهذه النماذج :

نموذج روبرت ميجر Robertmager وبيتر بايب Peter pipe : الذي يعتمد على عملية تحليل الأداء من قبل الخبير الإداري في ضوء الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالأداء الواقعي المطلوب والمهارة و نواقصها وتعزيزاتها ومقومات الأداء الجيد و المكافآت ومعيقات الأداء و المشكلات وطرق حلها.

نموذج دوجان ليرد Dugan laird: يركز هذا النموذج على الفجوة بين مستويات الأداء و المعايير المحددة بحيث تشتمل عملية تحديد الاحتياجات على الخطوات المتعلقة بجمع المعلومات عن المشكلة ثم مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير التي يضعها المدير ثم تحديد المؤشر(الفجوة والمعيار) ثم تحديد التغيير وتعريف العاملين بمستوى أدائهم وبعد ذلك تحديد الحلول المناسبة التدريبية منها وغير التدريبية.

نموذج ميلان كوبر Milan kubr وجوزيف بروكوبنكو Joseph prokopenko :حيث يركز هذا النموذج عند تحديد الاحتياجات التدريبية على حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة، وبخاصة المشكلات التي تعرقل الأداء والاحتياجات اللازمة لحلها وينطلق هذا النموذج من المقومات الأساسية المتمثلة في اكتشاف مشكلات التنظيم وتحديد أولويات حلها ثم تحديد أسباب ومجالات المشكلات التنظيمية وتكوين الوعي المناسب لتلك المشكلات وأسبابها و مجالاتها وتحليل كل وظيفة ومتطلبات أدائها وبعد ذلك تحديد الاحتياجات لإجراء التحسين في الأداء من خلال المعارف والمهارات و الاتجاهات المطلوبة لبلورة السلوك الإداري الفعال وفصل الحاجات التدريبية عن الحاجات غير التدريبية واقتراح الحلول المناسبة لكل منها[141]

المدخل المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية :

وهي نموذج أو طريقة من الطرق الحديثة السابقة إلا أنها تنطلق من عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية ، كما أن هذه الطريقة لا تركز على موضوع الأداء في المنظمة كما فعلت المداخل التشخيصية لأن ذلك يهمل إلى حد ما الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته كما أنها تسهل الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة و منظومة قيمتها وانعكاسات ذلك على حياة المنظمة وفعالياتها ويقوم هذا النموذج على الخطوات الأساسية التالية :

القيام بتحليل المنظمة من وقت لآخر وعلى المستويين الجزئي والكلي كضمانة لتحقيق الشمولية في التحليل ونتائجه ويشمل التحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

اكتشاف جوانب ومظاهر ومؤشرات وأعراض المشاكل التي قد تعانيها المنظمة.

جمع وتحليل هذه المؤشرات و الأعراض،وبلورتها في صورة مشاكل محددة وتحديد أسبابها.

تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات.

فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.[142]

---

[141]-حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره،ص١٨٣-١٨٤.

[142]- نجم الغزاوي،**التدريب الإداري**،دار اليازوري،٢٠٠٦،ص٩٦.

المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية:

أولاً :لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:
عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
تعجل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.
الاهتمام بالكم وليس بالكيف و أعداد المدربين ليس بمهارتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.
إسناد التدريب إلى غير مدربين وغير مهتمين.

ثانياً : عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف بالاحتياجات وذلك لأن الاحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمن وكم، وتصميم برنامج محدد ومدربين وتنفيذ وتمويل وتقويم ناجح.

ثالثاً : تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدوم أشخاص جدد وترفيع آخرين وتزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.

رابعاً :هنالك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.

خامساً :حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية وأن الاحتياج التدريبي يخالف ماهو موجود في الواقع، ويكون ذلك على عدم القدرة على فصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهناك مشاكل تحل بغير التدريب وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها.فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز.

سادساً :ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات و ليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف، وعلى ذلك نظراً بأن التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات وأن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد وذهنيته واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات فهنا يكون السبب عائداً لإحدى المدخلات من مدربين أو الأسلوب أو محتوى البرنامج وغيرها .

سابعاً :عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم ،ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها ، ولم يتناقشوا في تحديد احتياجاتهم التدريبية ولم يسمع لمقترحاتهم و آرائهم عن المهارت والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .[١٤٣]

[١٤٣]- حسن أحمد الطعاني،مرجع سبق ذكره،ص١٦٨-١٦٩.

قائمة المحتويات